



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Työn voimavarat hyväksi koetun palvelun takana, case yritys X

---

Eskola, Eveliina

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

Työn voimavarat hyväksi koetun palvelun takana,  
case yritys X

Eskola Eveliina  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2013

Eskola Eveliina

### Työn voimavarat hyväksi koetun palvelun takana

Vuosi	2013	Sivumäärä	40
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyössä tarkasteltiin henkilöstövoimavarojen johtamisen arvon luontia. Työn tavoite oli kartoittaa hyväksi havaittua palvelua tarjoavan kohdetyöyhteisön työn voimavaratekijöitä, asioita, jotka auttavat työntekijöitä työssä ja edelleen laadukkaan palvelun tarjoamisessa. Opinnäytetyön tarkoitus oli tarkastella voimavarakeskeisen ajattelun mahdollisuuksia.

Tutkimuksen strategiaksi on valittu tapaustutkimus ja tutkimuksessa sovellettiin laadullisia menetelmiä. Aineistoa kerättiin teemahaastatteluiden sekä opinnäytetyön tekijän käyttöön annettujen asiakastyytyväisyys- ja työtyytyväisyysyhteenvetojen kautta. Opinnäytetyön tietopohja on muodostettu henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta, positiivisen psykologian ja voimavarakeskeisen ajattelun lähestymistavasta sekä hyväksi koetun palvelun ja työn voimavaratekijöiden tarkastelusta.

Saadut tulokset kertovat kohdeyhteisön kokevan työn voimavaratekijöinä työyhteisön tukea, luottamusta kaikkien työpanokseen, avoimuutta, ammattitaidon arvostusta, työtehtävien monipuolisuutta ja työn merkityksellisyyttä. Aineistossa esiintyvät työn voimavarat liittyivät sisäisesti motivoiviin pärjäämisen ja yhteisön kuulumisen tarpeisiin. Aineistosta nousi myös käytettyjen lähteiden ulkopuolisia asioita. Niihin liittyi työyhteisön moninaisuus, asiakkaat yhtenä työn parhaimmista asioista sekä haasteellisimman tekijän kokeminen myös ratkaisevana yhteisön toimivuudessa.

Voimavaralähtöisen ajattelun kritiikistä huolimatta sen huomioinnille esitetään useita perusteita. Keskittyminen ongelmiin tai vaatimusten vähentämiseen ei vahvista haluttuja ominaisuuksia kuten henkilöstön sitoutumista ja motivoituneisuutta, joita tarvitaan kyvykkyyksien saavuttamiseksi. Organisaatioiden tulisikin kartoittaa ja keskittyä myös työn voimavaroihin ja vahvistaa niitä jotta saavutettaisiin ja voitaisiin ylläpitää hyviä työssä suoriutumisia.

Asiasanat      työn voimavarat, hyväksi koettu palvelu

Eskola Eveliina

**Job Resources Backing Service Quality: A Case Study of Company X**

Year	2013	Pages	40
------	------	-------	----

---

This thesis investigates value creation in Human Resource Management. The objective of the research was to enlist the job resources of the target work community that enable its members to achieve quality of service. The purpose of the thesis project is to examine the resource-based view in management processes.

Case research was chosen as the research strategy and the data collection was conducted using qualitative methods, such as a group interview. Additional information was derived from work on wellbeing and customer satisfaction summaries. The thesis proceeds from the perspective of Human Resource Management, utilizing approaches from positive psychology, a resource-based view and more particularly the investigation of service quality and job resources.

The target work community's job resources were identified through the research. These include community support, trust, openness, respect for professionalism, changing work assignments and meaningfulness. These job resources concern internally motivating human needs such as relatedness and competence. The analyzed material also highlighted matters outside the applied sources. The target community's diversity has developed the way its members view the world. The community defined interaction with customers as one of the best aspects of their work. The most challenging and problematic fact of the work was also seen as a crucial part of the work community.

Although there has been criticism of the resource-based view there are several arguments that can be used to emphasize its importance. To concentrate on or to decrease problems and demands does not strengthen needed features such as commitment and motivation to achieve capabilities. Organizations should concentrate on job resources and strengthen them to achieve and to maintain excellent work performance.

Keywords      job resources, service quality

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja rajaus .....	6
1.2	Aihevalintaperustelut .....	6
1.3	Viitekehys ja tutkimuskysymykset.....	7
1.4	Keskeisiä käsitteitä lyhyesti .....	7
1.5	Tutkimusraportin rakenne .....	8
2	Tutkimuksia ja opinnäytetöitä aiheesta .....	8
3	Kohdeyritys ja yksikkö.....	10
4	Positiivinen psykologia.....	10
5	Voimavarat ja arvon luominen .....	11
6	Työn voimavaratekijät .....	12
6.1	Työn voimavaratekijöiden yhteys perustarpeisiin .....	16
6.2	Työn voimavaratekijöiden tarkastelutasot.....	16
6.2.1	Tehtävätason voimavarat.....	16
6.2.2	Työjärjestelytason voimavarat .....	17
6.2.3	Sosiaalisen vuorovaikutustason voimavarat .....	17
6.2.4	Organisaatiotason työn voimavaratekijät.....	18
7	Työn imu.....	18
8	Hyväksi koettu palvelu .....	19
9	Menetelmä ja aineisto.....	20
9.1	Haastatteluteemojen valinta.....	21
9.2	Haastattelututkimuksen toteutus .....	22
9.3	Aineistoanalyysi .....	22
10	Tulokset .....	23
10.1	Yhteisön sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät työn voimavaratekijät.....	23
10.2	Yhteisön työtehtäviin liittyvät työn voimavaratekijät.....	24
10.3	Poikkeamat ja yllätykset .....	25
10.4	Yhteisön työjärjestystä ja organisaatiota koskevat työn voimavaratekijät ....	27
10.5	Työyhteisön työtyytyväisyys ja asiakastytytyväisyys.....	27
10.6	Ihmisen perustarpeisiin liittyvät työn voimavaratekijät .....	28
11	Arviointi .....	29
12	Yhteenveto .....	31
	Kuviot.....	36
	Liitteet .....	37

## 1 Johdanto

Huomaan olevani hyvässä ympäristössä. Työt etenevät, ajatus kulkee, jaksan keskittyä pitkään, nautin ruoasta ja olostani - olen opiskelijaravintolassa. Työyhteisö toimii ravintolassa luontevasti ja hyvin, niin hyvin, että sitä ei voi olla huomaamatta. Muutkin asiakkaat näyttävät viihtyvän. Kuulen naurua ja keskustelua, havaitsen huomaavaisuutta, läsnäoloa ja yhteisöllisyyttä. Nämä siis vielä sen päälle, että kaikki vaikuttaa toimivan mutkitta tai mutkat hoidetaan hyvin. Olen vakuuttunut! Miten he tekevät sen?

### 1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja rajaus

Haluan tutkimuksen avulla tarkastella henkilöstövoimavarojen johtamisen arvonluontia. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa kohdeyhteisön työn voimavaratekijöitä, asioita jotka auttavat heitä työtehtävissä ja edelleen laadukkaan palvelun tarjoamisessa. Opinnäytetyön tarkoitus on valaista voimavarakeskeisen ajattelun mahdollisuuksia.

Syvän tarkastelun ulkopuolelle jätetään työhyvinvointi, työpahoinvointi, työsuojelu, palvelun laatu, organisaatiokulttuuri, yksilön voimavarat ja työn vaatimukset.

Korostan, että tutkimuksessa käsitellään työn voimavaratekijöitä johtamisen näkökulmasta.

### 1.2 Aihevalintaperustelut

Valitsin aiheen henkilökohtaisen kokemuksen inspiroimana. Halusin tietää hyväksi kokemani palveluympäristön edellytyksiä. Valinnan takana ovat myös liiketalouden henkilöstövoimavarojen johtamisen opinnot sekä pohdinta mahdollisuuksista keskittyä voimavaralähtöiseen strategiaan ja työhyvinvointiin, työpahoinvointiin keskittymisen sijasta.

Yhteisön tasolla opinnäytetyö voi antaa vahvistusta työelämän kehityshalukkuudesta. Yritykselle työ voi onnistuessaan tarjota lisätietoa yksikön työyhteisöstä ja sen kokemista työn voimavaratekijöistä. Lisäksi tutkimus voi parhaimmillaan vahvistaa yhteisön ammatillista itsevarmuutta, kehitystä ja suoritusta. Opiskelijalle opinnäytetyön tekeminen tarjoaa tilaisuuden lähestyä ja tarkastella työyhteisöä ulkopuolisena ja oppia heiltä. Lisäksi työ antaa mahdollisuuden kehittyä opiskelijana ja tulevana ammatinharjoittajana.

### 1.3 Viitekehys ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen viitekehys muodostuu henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta, positiivisen psykologian ja voimavarakeskeisen ajattelun lähestymistavasta sekä hyväksi koetun palvelun ja työn voimavaratekijöiden tarkastelusta.

Tutkimuskysymys ja -oletukset ovat muodostettu opinnäytetyön tekijän lähtökohtaisen oletuksen mukaisesti. Hyväksi koettua palvelua tarjoavan työyhteisön oletetaan kokevan tyytyväisyyttä ja myös muiden asiakkaiden oletetaan kokevan palvelun hyväksi. Koska halutaan kartoittaa yhteisön kanta heidän kokemista työn voimavaroista, tutkimuskysymys muodostuu seuraavasti:

Millaisia työn voimavaratekijöitä hyväksi koettua palvelua tarjoavan työyhteisön jäsenet kokevat?

Yhteisön jäsenet kokevat tyytyväisyyttä.

Asiakkaat kokevat palvelun hyväksi.

### 1.4 Keskeisiä käsitteitä lyhyesti

Voimavaralähtöinen ajattelu strategisessa henkilöstöjohtamisessa

Voimavaralähtöinen ajattelu liiketoimintastrategiassa yhdistää ulkoisen ja sisäisen analyysin sekä keskittyy erityisesti tunnistamaan yrityksen sisäisiä voimavaroja. Näitä voivat olla esimerkiksi strateginen kyvykkyys ja osaaminen. Ajattelua perustellaan kilpailuedun muodostumisella organisaation kyvykkyyksistä, jotka antavat asiakkaalle lisäarvoa, joita on vaikea kopioida ja, joita ei voi helposti korvata. (Viitala 2007, 65-66.; Collins & Montgomery 2008.)

Työn voimavarat

Työn voimavaratekijöitä ovat ne fyysiset, psykologiset, sosiaaliset tai organisatoriset asiat, jotka myötävaikuttavat työtavoitteiden saavuttamisessa, voivat vähentää työvaatimuksia sekä niihin liittyviä fyysisiä ja psykologisia kuormittavia tekijöitä tai stimuloivat henkistä kasvua, oppimista ja kehittymistä (Bakker, Demerouti & Verbeke. 2004, 86; TemaNord. Hakanen 2009, 19; Hakanen 2009, 42; Hakanen 2008, 38).

Työn vaatimukset

Työn vaatimukset ovat vastaavasti fyysisiä, psykologisia, organisatorisia tai sosiaalisia piirteitä, jotka edellyttävät ponnistelujen ylläpitämistä ja siksi lisäävät kuormittavuutta (Hakanen 2008, 47).

### Työn imu

Se on myönteinen, tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tila, kokemus, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Se ei ole 'flown' kaltainen hetkellinen ja tietty 'huippukokemus', vaan pysyvämpi ja kaikkialle levittyvä tila, joka ei kohdistu mihinkään yhteen asiaan, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen. (Hakanen, 2009, 33.)

### Hyväksi koettu palvelu

Grönroos on koonnut hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä yhdistelmänä tehdyistä tutkimuksista ja teoreettisesta pohdinnasta. Malli on käsitteellinen kehikko palvelun piirteiden ja lopputulosten ymmärtämiselle. Sitä ei ole tarkoitettu mittaamiseen. Kriteerit ovat tehty johtamisperiaatteiksi ja niiden tärkeys voi vaihdella aloittain ja joitain hyvän laadun osatekijöitä ne eivät välttämättä kata. Palvelun laatu koetaan ensin ja tyytyväisyys ja tyytymättömyys laatuun syntyy sen jälkeen. (Grönroos 2009, 121-122.)

### Arvon luonti

Yrityksen resurssit ovat palveluprosesseissa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja synnyttävät siten asiakkaan toimintoihin arvoa. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkein päämäärä on luoda henkilöstön avulla arvonlisäystä yrityksen toimintaan (Viitala. 2007, 269-270). Lisäarvo tarkoittaa asiakkaan havaitseman hyödyn lisäntymistä (Mattila. 2006, 9).

## 1.5 Tutkimusraportin rakenne

Raportti alkaa aiheen ilmaisemisella, tutkimuksen tarkoituksen, tavoitteen, rajausten esittelyllä, aihevalintaperusteluilla ja viitekehyksen kertomisella. Tutkimuskysymyksen ja oletusten jälkeen esitellään aiempia opinnäytetöitä sekä tutkimuksia ja kuvaillaan kohdeyritystä jättäen yrityksen tunnistettavat tiedot tarkoituksella mainitsematta. Seuraavaksi työ etenee teoriapohjan tarkempaan esittelyyn. Opinnäytetyön näkökulmat; positiivinen psykologia ja voimavarakeskeisyys esitellään ensin. Seuraavaksi määritellään työn voimavaratekijät ja niihin liittyviä malleja. Työn voimavaroihin tiiviisti liittyvä työn imu -termi avataan ja käsitellään lyhyesti. Viimeisenä tietopohjaksi kirjoitetaan hyväksi koettua palvelua kuvaavat seitsemän kriteeriä. Tietopohjan jälkeen seitsemännessä luvussa kerrotaan tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä ja niiden toteutuksesta sekä analysointitavoista. Sitten paljastetaan saadut tulokset sekä johtopäätökset teoriapohjaan suhteutettuna. Viimeiseksi keskitytään tutkimuksen laadun ja luotettavuuden tarkasteluun sekä pohdintaan.

## 2 Tutkimuksia ja opinnäytetöitä aiheesta

Harter, Schmidt ja Hayes totesivat tutkimuksessaan lähes 8000 yksikön ja 36 yrityksen avulla positiivisia yhteyksiä työn imun (work engagement) ja työtyytyväisyyden, vaihtuvuuden, asia-



kastyytyväisyyden, tuottavuuden ja voiton välillä. Tutkimuksen aineisto kerättiin yksikkökoh-  
taisesti. Vahvistamalla johtamisen työtyytyväisyyteen vaikuttavia käytäntöjä voidaan paran-  
taa liiketoimintayksiköiden tuloksia. (2002, 268, 275-276.)

Bakker, Demerouti ja Verbeke tutkivat työn voimavarat ja vaatimukset -mallia ennakoitaessa  
loppuun palamista (burnout) ja suoriutumista. Tutkimustulokset tukivat asetettuja hypoteese-  
ja 1, 2 ja 4. Työn vaatimukset (työpaine ja emotionaaliset vaatimukset) ovat tärkeimpiä en-  
nustajia burnoutin uupumisosalle, joka ennustaisi suoriutumista työssä (hypoteesi 1). Työn  
voimavarat (itsenäisyys ja sosiaalinen tuki) ovat tärkeimpiä ennustamaan työroolin ylittävää  
suoriutumista (hypoteesi 2). Työn voimavarat estävät työn vaatimusten ja uupumisen yhteyttä  
(hypoteesi 3). Uupuminen on yhteydessä työhön sitoutumattomuuteen, työn imun puuttee-  
seen (hypoteesi 4). (2004, 83.)

Agut, Salanova ja Péiro totesivat tutkimuksessaan hotelli- ja ravintola -alan työntekijöiden  
työn voimavarat ja työn imu olivat yhteydessä palveluilmapiiriin, joka vuorostaan oli yhtey-  
dessä asiakasuskollisuuteen sekä hyviin arvioihin työssä suoriutumisesta (2005, 1222-1225;  
Hakanen 2008, 40) (kuvio 3).

Paajasen ja Roiskon opinnäytetyössä tarkasteltiin valitun yrityksen henkilöstön työhyvinvoin-  
tia työn voimavaratekijöiden ja kuormittavien tekijöiden valossa. Aineistoa kerättiin kysely-  
lomakkeen avoimilla kysymyksillä ja SWOT -analyysi vastauksilla. Voimavaratekijöiksi nousivat  
työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä, esimieheltä saatu tuki sekä työssä ko-  
ettu arvostus ja hyvä ilmapiiri. Lisäksi työyhteisö ”yhteen hiileen puhaltaminen” ja huumori  
koettiin tärkeiksi. (2011, 3.)

Hämäläisen opinnäytetyö tehtiin kehittämishankkeena koulutuskeskus Salpauksessa. Hankkeen  
tarkoituksena oli vahvistaa sitoutumista ja työn imua. Lisäksi haluttiin voimavaroja, joilla  
työn imua ja sitoutumista voidaan vahvistaa. Kehittämishankkeessa keskitytään voimavara-  
keskeiseen ajatteluun, jolla on yhteyksiä positiiviseen psykologiaan. Tutkimusmenetelmänä  
käytettiin kyselyä. Keskuksen opettajat kaipasivat enemmän avointa keskustelua, esimiehen  
läsnäoloa, kannustusta ja työn sisältöjen kehittämistä. Voimavaroiksi nousivat kollegiaalisuus,  
moniosaaminen, ja ammattitilpeys. (2013, 2.)

Vaarman opinnäytetyö tehtiin Pirkkalan kunnan teknisen toimiston johtajan toimeksiannosta.  
Työssä selvitettiin organisaatiomuutoksessa työskentelevien esimiesten työhyvinvointia työn  
imu 17 -kyselyllä, työn psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä QPSNordic -kyselyllä ja työriippuvuut-  
ta DUWAS -kyselyllä. Lisäksi kerättiin esimiehien ajatuksia ja kokemuksia tapahtumista. Tu-  
loksien mukaan esimiehet olivat työn imussa, voimavarat olivat vaatimuksia vahvempia ja työ-

riippuvuutta ei havaittu. Muutoksen nähtiin vaikuttavan heikentävästi työntekijöiden työhyvinvointiin. (2013, 2.)

### 3 Kohdeyritys ja yksikkö

Kohdeyrittäjien liiketoiminta koostuu yksityisen ja julkisen sektorin henkilöstöravintoloista, opiskelijaravintoloista, kongressi-, kokous- ja tilausravintoloista sekä julkisten laitosten ruokailupalveluista. Yrityksellä on noin 1100 ravintolaa ja päivittäin 400 000 asiakastapaamista. Ravintoloita on Ruotsissa, Norjassa, Suomessa ja Tanskassa. Yrityksen liikevaihto oli 2012 - vuonna 580,2 miljoonaa euroa. Opinnäytetyössä tarkasteltava kohdeyksikkö työllistää 12 henkilöä ja palvelee päivittäin 500 - 800 asiakasta.

Yrityksen henkilöstöstrategiaan kuuluu tänä vuonna käyttöön otettava suorituksen johtamisen ohjelma ja strategian pohjalta on muodostettu yksilö- ja tiimikohtaiset tavoitteet sekä hyvinvointistrategia. Yrityksessä työhyvinvointi on myös omaksuttu osaksi johtamisen mittareita. Tavoitteena ovat mielekkääksi ja sujuvaksi koettu työ, jota tehdään turvallisessa työympäristössä, jossa työyhteisö tukee yksilöiden terveyttä ja työuraa.

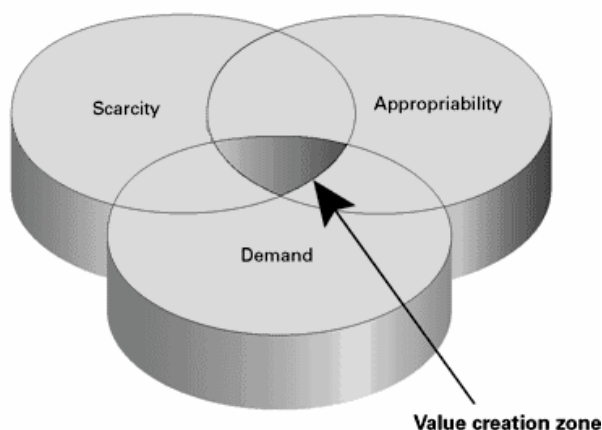
### 4 Positiivinen psykologia

Työhyvinvoinnin tutkiminen ja mittaaminen on pääosin keskittynyt ongelmiin, puutteisiin ja niiden vähentämiseen. Myös psykologian tutkimuksissa on perinteisesti keskittynyt ongelmiin ja sairauksiin sekä niiden ratkaisemiseen ja tutkimiseen (TemaNord. Christensen 2008, 15). Positiivinen psykologia halutaan suunnata huomio vastapainoksi siihen, mikä ihmisessä ja yhteisöissä on toimivaa vahvaa ja mahdollista (Hakanen 2011, 11). Positiivisen psykologian tutkija ja Martin E. P. Seligman arvelee psykologian kehittyvän positiiviseksi voimaksi inhimillisen elämän ymmärtämiselle ja vahvistamiselle. Hän ehdottaa sen kehittyvän 2000-luvulla ihmisen vahvuuksien ja täyttymyksen tieteenksi. (Gillham 2000, 417.)

Positiivinen psykologia työssä käsittää henkilöstövoimavarojen motivoinnin, rohkaisun ja kehittämisen keskittymällä muuhun kuin negatiivisten tekijöiden vähentämiseen. Se ei tarkoita, että epäkohdat sivutettaisiin. Niitä lähestytään eri tavoin ja ratkaisukeskeisesti, jättämällä epäolennaisiin asioihin takertuminen (Hakanen 2011, 14). Lisäksi sen mukaan ei tyydytä pelkästään kartoittamaan riskitekijöitä, oireita ja poissaoloja vaan myös asioita, jotka työssä kannattelevat, tekevät siitä mielekkään ja auttavat selviytymään. Lisäksi siinä ollaan kiinnostettu olosuhteista, joissa työntekijät antavat parhaansa ja saavuttavat parhaat tulokset. (Hakanen 2009, 9). Tässä tutkimuksessa työn voimavaratekijöitä ja kohdeyhteisöä lähestytään positiivisen psykologian kannalta: keskittymällä niiden potentiaaleihin ja vahvuuksiin.

## 5 Voimavarat ja arvon luominen

Arvon luominen asiakkaalle on keskeistä liiketoiminnan menestymiselle. Kuten aiemmin jo mainittiin yrityksen resurssit ovat palveluprosesseissa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja synnyttävät siten asiakkaan toimintoihin arvoa. Arvoa voidaan tuottaa, muodostaa ja luoda. Arvoa tuotetaan kun asiakkaat toimivat laskelmoidusti saadakseen palveluista ja tuotteista arvoa. Arvoa muodostetaan kun asiakkaan prosesseissa syntyy arvoa, jota ei olla suunniteltu selvästi. Arvon luonti puolestaan on neutraali termi, joka jättää ottamatta kantaa siihen, tuotetaanko tai muodostetaanko sitä. (Grönroos. 2009, 82.) Kuten aiemmin mainittiin henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkein päämäärä on luoda henkilöstön avulla arvonlisäystä yrityksen toimintaan (Viitala. 2007, 269-270). Lisäarvo tarkoittaa asiakkaan havaitseman hyödyn lisääntymistä (Mattila. 2006, 9).



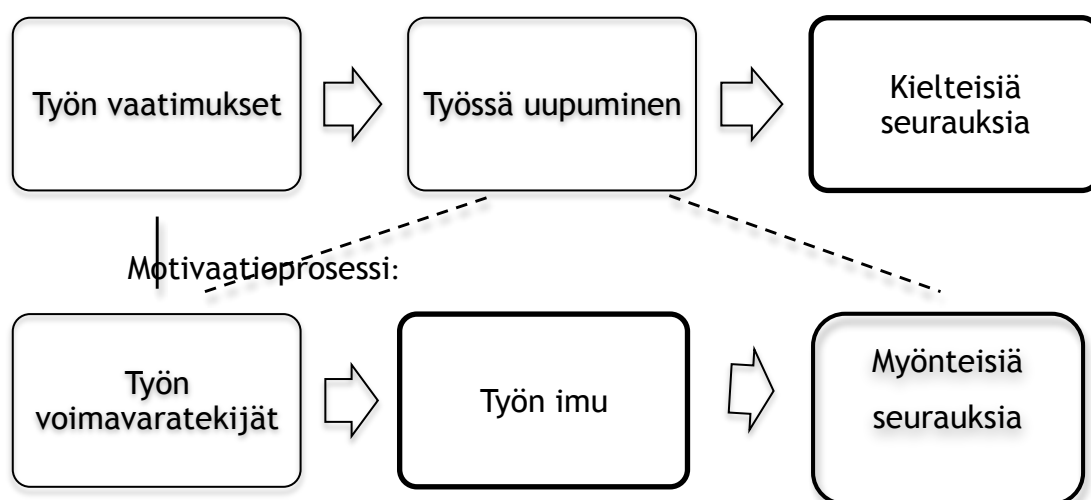
Kuvio 1 Arvon luonnin alue. (Collins & Montgomery 2008.)

Voimavarojen eli resurssien arvo muovautuu niukkuuden (scarcity), kysynnän (demand) ja soveltuvuuden (appropriability) kohdatessa (kuvio 1). Organisaation voimavarat muodostuvat aineellisesta ja aineettomasta pääomasta ja ne voivat olla organisaation kyvykkyyttä. Aineellista pääomaa voi olla esimerkiksi koneisto. Aineeton pääoma muodostuu pääosin ihmisiin liittyvistä asioista kuten osaamisesta, mutta myös brändeistä ja imagosta. Myös organisaation kyvykkyys luo arvoa. Kyvykkyys muodostuu esimerkiksi organisaatiokulttuurista ja prosesseista. Kuten aiemmin on mainittu kilpailukykyisellä yrityksellä on resursseja, joita kilpailijoilla ei ole samoissa määrissä ja, joiden kopiointi on vaikeaa. Yritys voi myös kilpailla pienemmillä kustannuksilla toimiessa, mutta ei niin pitkään kannattavasti kuin resursseihin panostava yritys. (Collins & Montgomery 2008.; Viitala 2007, 65-66.)

## 6 Työn voimavaratekijät

Kuten edellä on mainittu työn voimavaratekijöitä ovat ne fyysiset, psykologiset, sosiaaliset tai organisatoriset asiat, jotka ovat myötävaikuttavat työtavoitteiden saavuttamisessa, voivat vähentää työvaatimuksia sekä niihin liittyviä fyysisiä ja psykologisia kuormittavia tekijöitä tai stimuloivat henkistä kasvua, oppimista ja kehittymistä. (Bakker ym. 2004, 86; TemaNord. Hakanen, J. 2009, 19; Hakanen. 2009, 42; Hakanen. 2008, 38).

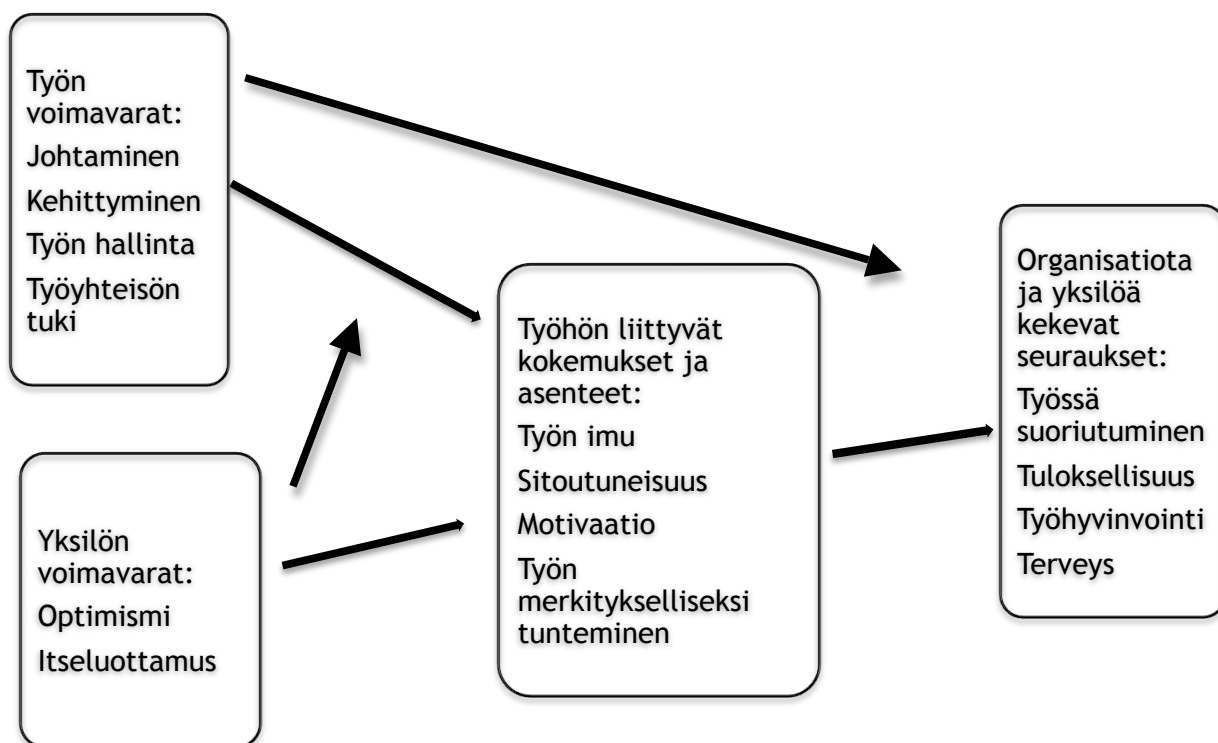
### Terveiden heikentymisen prosessi:



Kuvio 2 Työn vaatimusten - työn voimavarojen malli. (Hakanen 2009, 46)

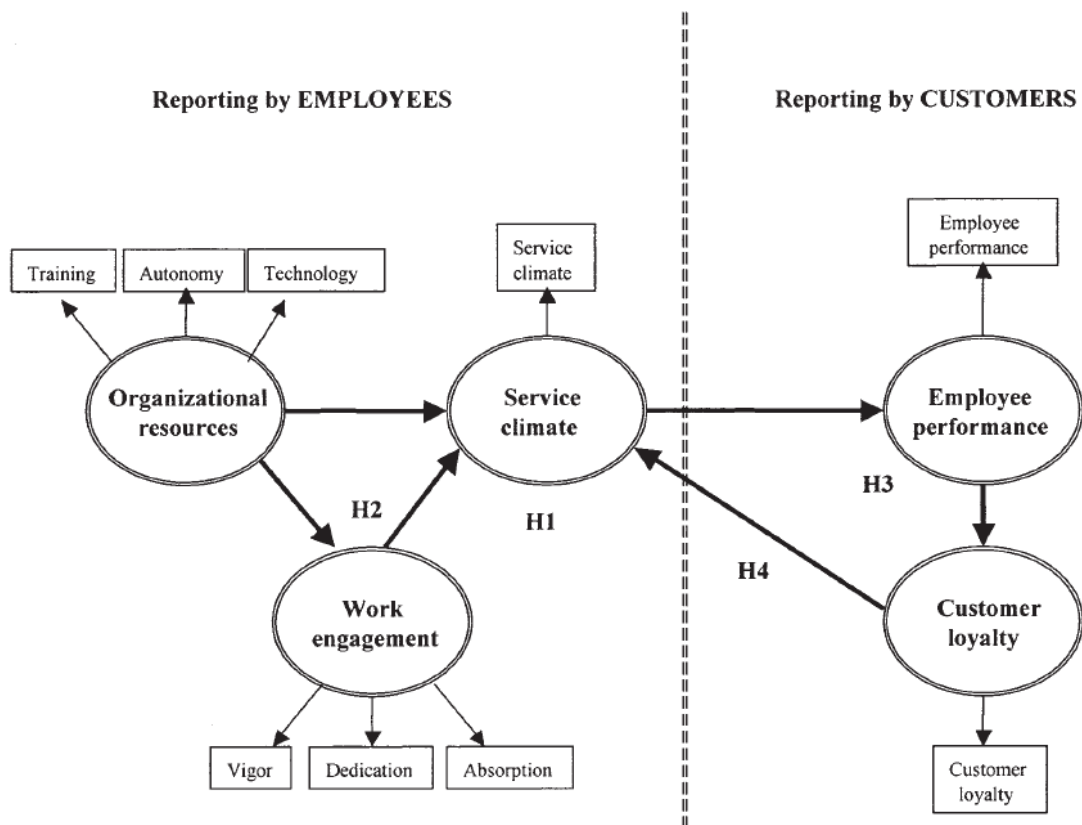
Työn vaatimusten - työn voimavarojen malli (kuvio 2) esittää sekä työn motivaatio prosessin, että terveyden heikentymisen prosessin. Hakanen kertoo motivaatioprosessista työn voimavaratekijät lisäävät työn palkitsevuutta ja siten työn imua sekä työpaikkaan sitoutumista ja hyvää työssä suoriutumista (2009, 49). Mallin keskeinen oletus on, että työn vaatimukset ja työn voimavarat virittävät erilaisia työhyvinvoinnin prosesseja, joilla on seurauksensa. Työn voimavarat ovat yhteydessä työn vaatimuksiin ja niiden tulisi olla tasapainossa, jotta terveyden heikentymisen mahdollisuutta voitaisiin estää. (Hakanen 2009, 46-48.)

Kuten aiemmin on mainittu tasapainon tavoittelua voi lähestyä vaatimuksia vähentämällä, huomion keskittämällä ongelmiin tai vaihtoehtoisesti työn voimavaroja vahvistamalla (Ulrich 2007, 166). Usein keskitytään juuri ongelmiin tai työssä olevia vaatimuksia koetetaan vähentää. Nämä käytännöt voivat toimia hetkellisesti tai ratkaisukohtaisesti, mutta ne eivät itsessään vahvista yhteisön voimavaroja tai kehitä yhteisöä. Voimavarojen vahvistamisella on tutkittu olevan voimakkaampia yhteyksiä työmotivaatioon ja sitoutumiseen kuin työn vaatimusten vähentämisellä tai ongelmiin keskittymisellä (Hakanen 2009, 48).



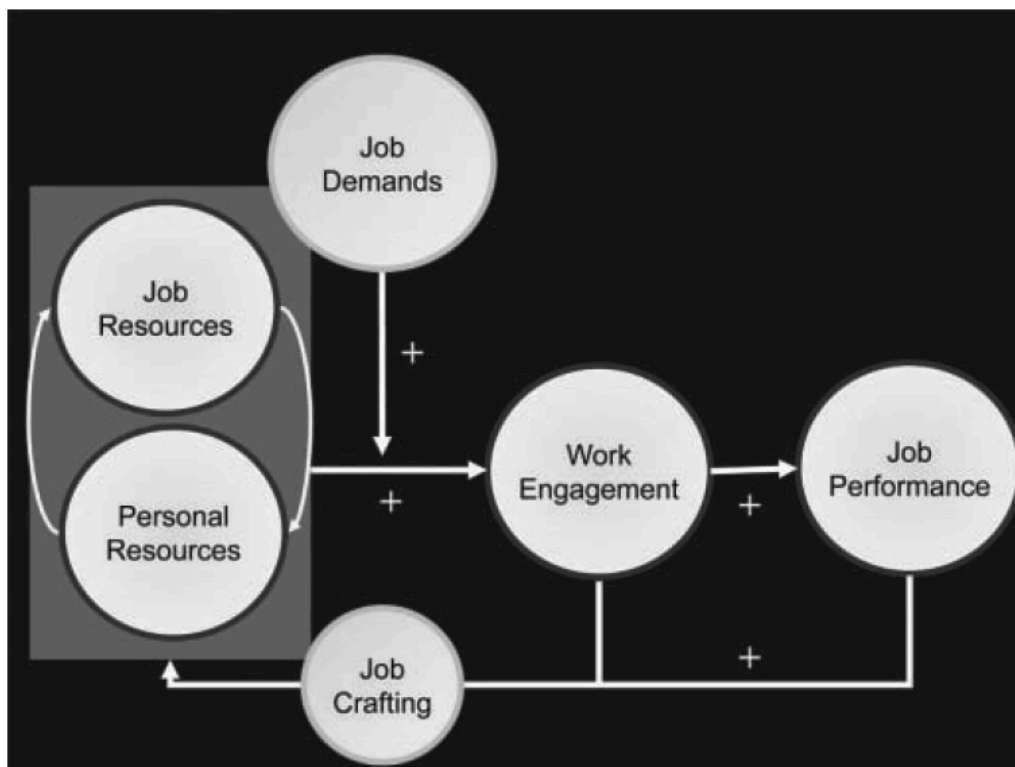
Kuvio 3 Työn positiivisten tekijöiden alustava tutkimusmalli (TemaNord 2008, 72). Parhaiten sopiva osittain sovitettu malli merkittäväillä kertoimilla (TemaNord 2009, 68). (mukailtuna)

Työn voimavaratekijät ennustavat sekä suoraan, että työn imun tai sitoutuneisuuden kautta tuottavuutta ja hyvää työssä suoriutumista. Työn voimavaratekijöiden avulla kuten johtamisella, yhteisön tuella ja kehittyemisellä sekä niihin vaikuttavilla yksilöllisillä voimavaroilla kuten itseluottamuksella ja terveydellä voidaan saavuttaa työn imua ja sitoutuneisuutta. Näiden kokeminen on yhteydessä organisaatiota ja yksilöä koskeviin seurauksiin kuten terveyteen, työhyvinvointiin, hyvään työssä suoriutumiseen ja tuloksellisuuteen. (TemaNord. Hakanen 2009, 68-69) (Kuvio 3).



Kuvio 4 Organisaation resurssien ja työn imun yhdistäminen työssä suoriutumiseen ja asiakasuskollisuuteen: Palvelu ympäristön sovittelu (Agut, Péiro & Salanova 2005, 1219).

Myös muita malleja käyttämällä on todettu samankaltaisia yhteyksiä. Kuvio 4 esittää Agut, Salanova ja Péiro tekemän tutkimusmallin, jonka tuloksina työn voimavaratekijöillä (organizational resources) oli yhteyksiä työn imuun (work engagement) ja palveluilmapiiriin (service climate). Tuloksissa esitettiin asiakkaiden raportoineen hyvää työssä suoriutumista (employee performance), joka oli yhteydessä asiakasuskollisuuteen (customer loyalty). Asiakasuskollisuus puolestaan oli yhteydessä palveluilmapiiriin. (2005.) Tiivistäen työn voimavaratekijöillä on yhteys työtyytyväisyyteen, asiakasuskollisuuteen sekä asiakkaiden arvioihin työntekijöiden hyvästä työssä suoriutumisesta (Agut ym. 2005.; Hakanen 2008, 40).



Kuvio 5 Työn imun malli. (Bakker 2011, 267.)

Työn imun mallissa (kuvio 5) Työn ja yksilön voimavarat (job resources, personal resources) myötävaikuttavat yksistään tai yhdessä työn imuun (work engagement). Ne ja työn vaatimukset (job demands) myötävaikuttavat työssä suoriutumiseen (job performance). Hyvin suoriutuvien työntekijöiden katsotaan muokkaavan omia voimavarojaan (job crafting) luoden näin positiivisen kierteen (Bakker 2011, 268).

Työn voimavarat tulevat keskeiseksi ja saavuttavat potentiaalinsa kun työntekijät kohtaavat korkeita työvaatimuksia. Koetut työn voimavaratekijät auttavat näin kohtaamaan haasteita työssä. (Bakker 2011, 266). Työn voimavarat mahdollistavat työntekijälle työn imun kokemista. Työntekijä voi silloin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ollessaan vaikuttaa muihin työntekijöihin siten, että he alkavat käyttäytyä ja tuntea samalla tavoin (Agut ym. 2005, 2). Myös Hakanen kertoo positiivisista kierteistä. Niillä, joilla on voimavaroja ulottuvillaan, pystyvät hankkimaan lisää voimavaroja. Positiiviset tunteet ja tilat vahvistavat fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja ja näin ne voivat myös tarttua muihin. (2009, 50.)

Työn voimavarat voivat myös saada aikaan negatiivisia seurauksia, mikäli niitä on liikaa. Esimerkiksi liika työn itsenäisyys voi lisätä yhteisöön kuuluvuuden tarvetta. Lisäksi lueteltavissa ovat myös negatiiviset työn voimavarat, jotka lannistavat motivaatiota ja valmiuksia kohdata työn vaatimuksia. Näitä voivat olla erilaiset henkisen väkivallan muodot työyhteisössä kuten

kiusaaminen tai mitätöiminen. Hakanen arvelee, että jos työn voimavaroista on huolehdittu, niin negatiiviset piirteet eivät pääse kehittymään. (2008, 60.)

## 6.1 Työn voimavaratekijöiden yhteys perustarpeisiin

Työn voimavarat voivat motivoida sekä ulkoisesti, mutta myös sisäisesti. Sisäisesti motivoivina ne täyttävät inhimillisiä perustarpeita. Näitä ovat esimerkiksi tässä opinnäytetyössä esiin otetut: itsenäisyys, yhteen kuuluminen ja pärjääminen. Koska tarpeiden merkityksellisyys vaihtelee yksilöittäin ja eri elämäntilanteissa, ne voidaan kokea eritavoin. (Bakker 2011, 267.; Hakanen 2009, 42-43.)

Itsenäisyyden tarve täyttyy kun ihminen voi kokea toimivansa vapaasti sekä saavansa hyväksyntää itsenäisille ajatuksille ja niiden läpikäymiselle. Ihmisillä on myös tarve liittyä toisiin ihmisiin ja kokea läheisyyttä sekä tuntea yhteenkuuluvuutta. Tätä tarvetta voivat täyttää työyhteisön arvostus ja huomioiminen. Kolmas tarve, pärjääminen, voi täyttyä esimerkiksi silloin kun ihminen kokee voivansa selviytyä töistä ja onnistua niissä. (Hakanen. 2009, 43-44.)

Perustarpeet liittyvät työn voimavaratekijöihin siten, että perustarpeita tyydyttäessään työn voimavaratekijät lisäävät työn palkitsevuuden kokemuksia. Työyhteisön kannalta on helpompaa vaikuttaa työn voimavaroihin eli muutettaviin tekijöihin kuin työn vaatimuksiin eli annettuihin tekijöihin (Hakanen 2008, 61). Tämä liittyy työn imun kokemisen mahdollisuuksiin ja voi lisätä sitoutumista ja hyvää työssä suoriutumista. (Hakanen 2009, 43-45.)

## 6.2 Työn voimavaratekijöiden tarkastelutasot

Työn voimavaroja voidaan tarkastella organisaation, sosiaalisen vuorovaikutuksen, työjärjestelyjen ja työtehtävän tasolta (Bakker ym. 2004, 86; Hakanen. 2011, 51). Niiden merkitys vaihtelee eri aloilla ja toimiva yhdistelmä voi mahdollisesti korvata puutteellisen tekijän (TemaNord. Hakanen 2009, 20).

### 6.2.1 Tehtävätason voimavarat

Tehtävätason voimavarat koetaan usein tärkeimmiksi motivaatiotekijöiksi työssä. Vaikka omalle työlle ei saisi riittävästi arvostusta, voi silti kokea sen tärkeäksi. Tehtävätason voimavarojen vaikutus voi kuitenkin heikentyä muiden tasojen voimavarojen puuttuessa. Työtehtäviin liittyviksi työn voimavaratekijöiksi Hakanen luettelee työtehtävien monipuolisuuden ja kehittävyys, itsenäisyyden, koetut tulokset, tehtävän merkityksellisyyden, asiakastyön palkitsevuuden ja kasvumahdollisuudet. (2009, 60; 2011, 52-54) Työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys voivat antaa työntekijälle kokemuksia omasta osaamisesta mahdollistamalla taito-



jen ja potentiaalien hyödyntämisen. Työn merkityksellisyyden kokeminen viittaa oman työn vaikutuksen näkemiseen osana laajempaa kokonaisuutta. Työ voi vaikuttaa toisiin ihmisiin, yhteisöön tai liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen. Erityisesti palvelualoilla asiakastyö voidaan kokea palkitsevaksi kun kyetään auttamaan asiakasta. (Hakanen 2011, 52-54.)

#### 6.2.2 Työjärjestelytason voimavarat

Työnjärjestelyä koskevat voimavarat liittyvät johtamiseen. Nämä voimavarat mahdollistavat sen, että työssä voi suoriutua hyvin. Työjärjestelyä koskeviksi työn voimavaroiksi Hakanen luettelee työroolien ja tavoitteiden selkeyden, osallistumisen työtä koskevaan päätöksentekoon ja työaikojen joustavuuden (2009, 60.; 2011, 55-56). Kun työn tavoitteet ja omat tehtävät tiedetään tarkasti voidaan keskittyä yksityiskohtaisesti ja muokata omaa työtä tavoitteiden saavuttamiseksi. Osallistuminen päätöksentekoon vahvistaa osaltaan työntekijän aktiivista osallistumista ja vastuunottoa omasta työstä. Lisäksi työnantaja voi välittää työntekijöille käsityksen yksilöllisten elämäntilanteiden huomioinnista joustamalla työajoissa. (Hakanen, 2001, 55-56.)

#### 6.2.3 Sosiaalisen vuorovaikutustason voimavarat

Sosiaalisen vuorovaikutustason voimavarojen avulla voidaan vahvistaa ja mahdollistaa työn imun kokemuksia. Työyhteisö voi kuulua yksilöiden sosiaaliseen tukiverkostoon. Sosiaalisia voimavaratekijöitä voivat olla työyhteisön ja esimiehen tuki, henkilöstöä palveleva johtajuus, muutosjohtaminen, työn imu, yhteisöllisyys, oikeudenmukaisuus, luottamus, palaute ja arvostus, arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys, myönteisen puheen määrä kielteiseen puheeseen nähden ja tiimin yhteisölliset voimavarat (Hakanen 2009, 60.; Hakanen 2011, 56-61.; Bakker ym. 2004, 86).

Esimiehen ja yhteisön tuki, ohjaus ja palaute voivat olla keskeisimpiä työn voimavaroja. Oikeudenmukaiset käytännöt ja luottamus psykologisen sopimuksen toteutumiseen lisäävät työntekijän valmiutta toimia vastavuoroisesti työpaikan hyväksi. Vuorovaikutustilanteissa tulisi myös huomioida ja arvostaa työpanoksia sekä antaa niistä palautetta. Työntekijän kokemukset yhteisöön kuulumisesta voivat vahvistua arvostetuksi tulemisen kautta. Erityisesti arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys vahvistavat ihmisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Tällaisilla vuorovaikutuskäytännöillä voi olla voimaannuttavia ja yhteisöllisyyttä lisääviä vaikutuksia. (Hakanen 2011, 57-59.)

#### 6.2.4 Organisaatiotason työn voimavaratekijät

Organisatoriset voimavarat tulisi muotoilla yhtenäiseksi muiden voimavaratekijöiden kanssa. Niiden avulla johtaminen ja henkilöstöhallinto tukevat työn tavoitteiden saavuttamista. Organisatorisia työn voimavaratekijöitä voivat olla havaittu organisaation tuki, psykologinen sopimus, työpaikan myönteinen ja kannustava ilmapiiri, rekrytointi ja perehdyttämiskäytännöt, kehityskeskustelut, reilu palkitseminen, työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat asenteet, ihmissuuntautunut organisaatiokulttuuri, työn varmuus ja psykologinen turvallisuus, työkulttuuri ja yhteistyö eri organisaatioiden välillä (Hakanen 2009, 60.; Hakanen 2011, 61-69).

Johtajien, henkilöstöhallinnon, luottamusmiesten ja työntekijöiden terveyttä ja turvallisuutta tukevien organisaatioiden yhteistyöllä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Esimerkiksi psykologisen turvallisuuden varmistaminen on erityisen tärkeää jotta työturvallisuus on suojattu ja kaikki voivat tehdä töitä hyvässä ympäristössä. Työntekijöiden tulisi myös saada oikeudenmukaista palkkaa ja palkitsemista työpanoksestaan. (Hakanen 2011, 61-69.) Yksilöt kokevat eri elämäntilanteissa ja yksilökohtaisesti erilaiset asiat palkitseviksi. Mikäli palkitseminen kohdistetaan oikein, voidaan motivoida työntekijöitä hyviin suorituksiin ja siten saavuttamaan asetettuja tavoitteita.

### 7 Työn imu

Tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajataan työn imun syvempi tarkastelu, mutta sen esitteleväminen on aiheellista, koska työn imun kokemista voidaan mahdollistaa työn voimavaroihin panostamalla. Se on enemmän kuin tekijöitä tai edellytyksiä hyvien tulosten ja hyvinvoinnin takana. Kuten aiemmin on jo mainittu se on myönteinen, tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tila, kokemus, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Se ei ole 'flown' kaltainen hetkellinen ja tietty 'huippukokemus', vaan pysyvämpi ja kaikkialle levittävä tila, joka ei kohdistu mihinkään yhteen asiaan, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen.

Työn imua kuvailevalla tarmokkuudella tarkoitetaan energisyyttä ja halua antaa panoksensa työhön myös vastoinikäymisiä kohdatessa. Toinen ominaisuus, omistautuminen, on kokemus merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta ja ylpeydestä. Uppoutumisella puolestaan halutaan kuvata keskittyneisyyden tilaa, paneutumista ja niistä saatua nautintoa. (Hakanen 2009, 33-35.)

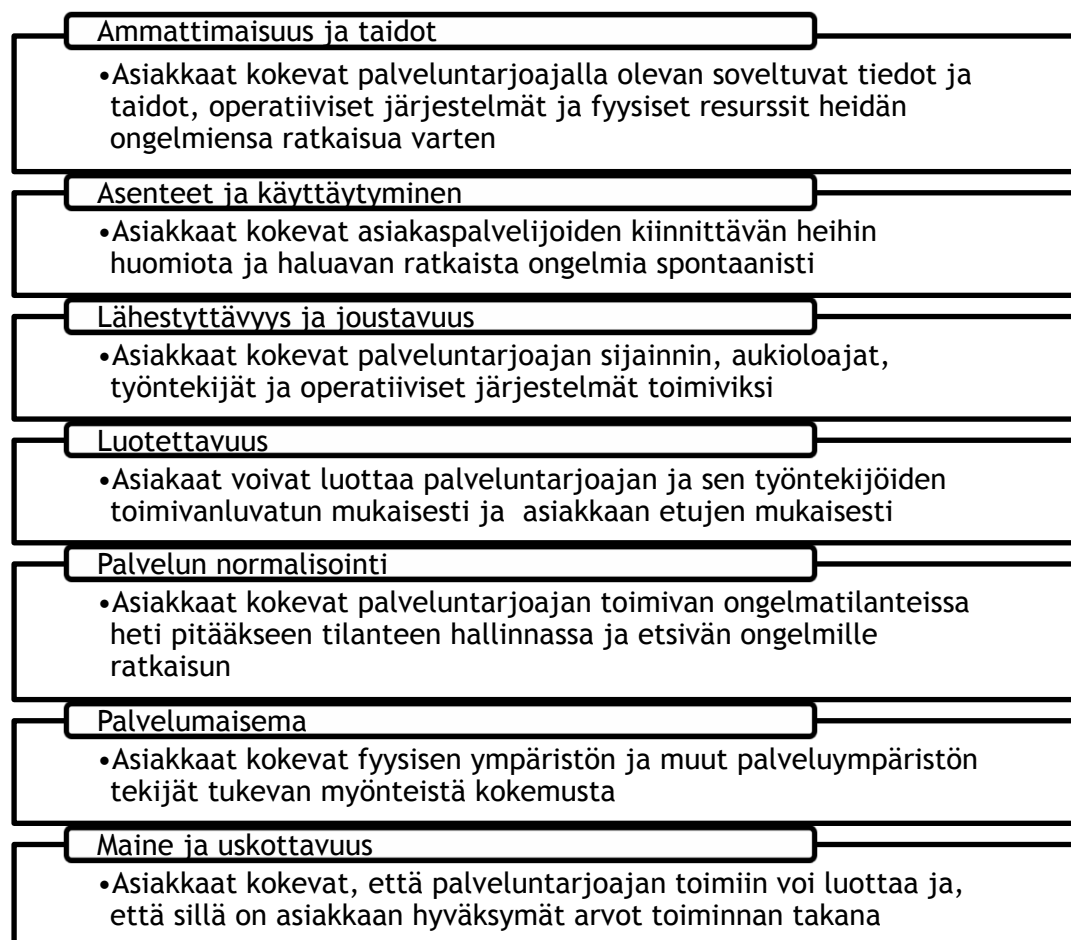
Työn imu vastaa kansainvälistä work engagement -termiä. Työn imun vastakohta on "bo-reout" tai työhön leipääntynyt työntekijä (Hakanen 2009, 34). Työn imun katsotaan olevan

yhteydessä työn voimavaroihin, yksilöt voimavaroihin, terveyteen, työhyvinvointiin, hyvään työssä suoriutumiseen ja tuloksellisuuteen (TemaNord. Hakanen 2009, 68) (Kuvio 3).

## 8 Hyväksi koettu palvelu

Nykyään yhä suurempi osa palveluyrityksistä ja teollisuusyrityksistä on tilanteessa, jossa ydintuote ei takaakaan kilpailuetua, vaan antaa vain lähtökohdan sen kehittämiseksi. Ydintuotetta voidaan kehittää palvelutarjoomaksi palvelunäkökulman lisäämisellä. Tarjooman avulla, joka sisältää arvoa kasvattavia sekä laskutettavia, että ilmaisia palveluaineita, ollaan mukana palvelukilpailussa. (Grönroos 2009, 33-34.)

Koettu palvelunlaatu on useiden tekijöiden tulos. Yrityksen imago, asiakkaan odotukset laadusta ja koettu laatu muodostavat koetun kokonaislaadun. Odotettuun laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat: markkinaviestintä, myynti, imago, suusanallinen viestintä, suhdetoiminta sekä asiakkaiden tarpeet ja arvot. Koettu laatu muodostuu teknisestä laadusta ja toiminnallisesta laadusta, jotka vielä suodattuvat imagon kautta. Laatu on aina subjektiivinen kokemus. Siihen voivat vaikuttaa myös asiakkaan tunteet ja mieliala. (Grönroos 2009, 105-106.)



Kuvio 6 Hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2009, 121-122.)

Grönroos on koonnut hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä yhdistelmänä tehdyistä tutkimuksista ja teoreettisesta pohdinnasta (kuvio 6). Mallia ei ole tarkoitettu mittaamiseen, vaan se on käsitteellinen kehikko palvelun piirteiden ja lopputulosten ymmärtämiselle. Sen mukaan laatu koetaan ensin ja tyytyväisyys tai tyytymättömyys päätös tulee vasta myöhemmin. Mallin kriteerit ovat tehty johtamisperiaatteiksi ja niiden tärkeys voi vaihdella aloittain ja joitain hyvän laadun osatekijöitä ne eivät välttämättä kata. (Grönroos 2009, 121-122.)

Kriteerit liittyvät laadun eri ulottuvuuksiin. Asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on kaksi pääulottuvuutta: lopputulos- ja prosessiulottuvuus. Se mitä asiakkaalle jää, viittaa tekniseen eli lopputuloslaatuun. Toiminnallinen eli prosessiulottuvuus kertoo miten asiakas saa palvelun. Kolmas ulottuvuus, palvelumaiseman laatu, kertoo puolestaan missä palvelu saadaan. Koettu kokonaislaatu muodostuu näiden lisäksi odotetusta laadusta, joka lisää subjektiivisen näkökulman vaikutusta ja imagosta, jonka kautta kokemukset vielä suodatetaan. (Grönroos 2009, 100-105.)

Hyväksi koetun palvelun kriteereistä ensimmäinen, ammattimaisuus ja taidot, on lopputulokseen liittyvä kriteeri. Sen avulla tarkastellaan teknistä laatu-ulottuvuutta. Viimeinen kriteeri, maine ja uskottavuus, on imagoon liittyvä kriteeri, jonka avulla laadun kokemus suodatetaan. Muut kriteerit ovat prosessiin liittyviä kriteerejä. (Grönroos 2009, 121-122.)

## 9 Menetelmä ja aineisto

Tutkimuksessa sovelletaan laadullista menetelmää, koska sen tavoite muodostuu ilmiön syvä-lisemmäksi kuvaukseksi, tai sen tarkoitus ilmiön kartoitukseksi (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 134; Kananen 2010, 41). Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen piirteet vastaavat tutkimuksen aihetta ja sen tavoitetta kuvata tiettyä kohdetta (Hirsijärvi ym. 2008, 131). Aihetta voisi lähestyä myös kehittämistutkimuksella. Silloin on työ edellyttäisi nykytilan kartoitusta, vaihtoehtojen etsintää, tavoitteiden määrittämistä sekä keinojen valintaa tavoitteisiin pääsemiseksi (Kananen 2010, 159). Tämä tutkimus lukeutuisi silloin osaksi laajempaa kokonaisuutta vain kartoittamalla nykytilanteen.

Aineiston keruussa on käytetty sekä julkaisemattomia lähteitä että teemahaastatteluja. Opinnäytetyössä asetettuihin tutkimuskysymyksen ja oletuksiin on lähdetty hakemaan vastauksia yrityksen omista työtyytyväisyys ja asiakastyytyväisyys arvioista sekä teemahaastatteluaineistosta. Ryhmähaastattelu on valittu, koska on haluttu tarkastella, miten henkilöt muodostavat yhteisen kannan johonkin kysymykseen (Hirsijärvi & Hurme 2011, 61). Haastattelumenetelmä on valittu myös siitä syystä, että kohderyhmä on suppea. Vaihtoehtoista kyselymenetelmää ei katsottu soveltuvaksi.

Yhteisön toimivuuden oletusta on tarkasteltu työtyytyväisyysarviointitulosten pohjalta. Asiakaiden kokemusten oletusta on suunniteltu tarkasteltavan asiakastytyväisyysarvion perusteella. Yhteisön työtyytyväisyysarvioon tutustumisen jälkeen on valittu teemat haastattelua varten. Teemahaastatteluiden avulla on kerätty aineisto, joka on analysoitu valittujen teemojen mukaisesti. Analysoinnin avulla on kartoitettu hyväksi koettuun tai ei niin hyväksi koettuun palveluun yhteydessä olevat voimavaratekijät. Haastattelemalla on pyritty selvittämään tärkeimpiä työn voimavaratekijöitä kyseissä yhteisöissä.

### 9.1 Haastatteluteemojen valinta

Haastatteluiden teemoiksi on valittu vuorovaikutus- ja tehtäväkohtainen työn voimavaratekijä tarkastelutaso, koska muita työn voimavaratekijöitä voitiin osittain tarkastella käytössä olevista yhteisön arviointiyhteenvedoista. Toinen syy teemojen valintaan liittyy kysymysten esittämiseen ryhmähaastattelutilanteessa; arkaluontoisien kysymysten esittäminen olisi vastoin yksityisyyden turvaamista. Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tärkeimpiä eettisiä periaatteita ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys (Hirsijärvi & Hurme 2011, 20).

Hyväksi koetun palvelun arviointi muodostui ongelmalliseksi. Teemahaastatteluissa ei olisi aikaa sen tarkastelulle ja saatu asiakastytyväisyysarvion yhteenveto ei avannut asiakkaiden kokemuksen mittaamista. Siitä ei myöskään erottunut Grönroosin mallissa esitettyjä prosesseihin liittyviä tekijöitä. Koska laadun kokemus tulee mallin mukaisesti ennen tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä, sitä ei voitu arvioida asiakastytyväisyyskyselyn avulla. Yhteenveto ei ollut soveltuva valitun mallin kanssa. Teemahaastattelussa olisi voitu tosin kysyä soveltuvilla kysymyksillä voiko asiakas kokea kriteereissä esitettyjä asioita. Tai tutkimuksessa olisi voitu mitata laadun kokemista asiakkailta siihen soveltuvien mittausmallien avulla. Ongelmallisuuden vuoksi asetettua tutkimuskysymystä täytyi muuttaa. Laadullisen menetelmän tunnuspiirteiden mukaisesti toteutussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä (Hirsijärvi, Remes & Saja-vaara 2005, 155). Korjattu versio on seuraavanlainen:

Millaisia työn voimavaratekijöitä kohde työyhteisön jäsenet kokevat?

Haastattelurunko on muodostettu avoimilla kysymyksillä, joiden avulla haastateltavilta voitiin saada yksityiskohtaisempaa tietoa kiinnostuksen kohteina olevista asioista. Kysymyksiä on laadittu niiden temaattisten ja dynaamisten tehtävien kannalta sekä siten, että ne virittäisivät samankaltaisia merkityssuhteita haastateltavan ajatuksissa. Kysymykset ohjaavat keskustelua pääaiheeseen ja toisaalta myönteiseen vuorovaikutukseen ja keskustelun ylläpitoon. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 104-105.) Kysymyksistä on eroteltu mielipidekysymykset ja tosiasia-

kysymykset, jotta voidaan haastattelutilanteessa arvioida minkä tyyllisiä kysymyksiä halutaan vielä esittää. (Liite 1)

## 9.2 Haastattelututkimuksen toteutus

Lähestyin yritystä aluksi henkilöstöpäällikön kautta ja kysyin olisiko tutkimukselle kiinnostusta ja voisivatko he tehdä yhteistyötä. Pääsin tapaamaan ravintolaryhmäpäällikköä. Sovimme, että hän ja yksikön esimies katsovat sopivan ajan, paikan ja ryhmät heidän työn joustavuuden mukaisesti. Haastateltavat muodostivat kaksi ryhmää, joihin osallistui seitsemän henkilöä kahdentoista hengen työyhteisöstä. Haastateltavien suppean määrän vuoksi haastateltavien valintaa ei rajattu etukäteen. Haastateltavien määrä riippuu aina tutkimuksen tarkoituksesta (Hirsijärvi & Hurme 2011, 58). Tässä tutkimuksessa on tarkoitus eritellä työyhteisön voimavaroja ja siksi haastateltaviksi haluttiin kaikki yhteisöön kuuluvat. Myös mahdolliset haastattelusta kieltäytymiset vähentäisivät haastateltavien määrää, joten siitäkin syystä koko työyhteisö kutsuttiin haastateltavaksi.

Haastattelut tehtiin 2013 -vuoden huhtikuussa saman päivän aikana haastateltavien työpaikan rakennuksessa pääkaupunkiseudulla. Rakennuksesta oli varattu pieni huone juuri näitä haastatteluja varten kello kymmenestä yhteentoista ja puoli kahdesta puoli kolmeen. Opiskelija tuli aikaisin paikalle tarkisti tilan, vei kiitokseksi kukkia ravintolaan ja testasi lainatun nauhurin, avasi kannettavalle PowerPoint- ohjelmalla tehdyn teemahaastattelurungon kysymys- ja teemarungon (liite 1) ja odotti huoneessa haastateltavia. Haastattelija kertoi molempien haastattelujen alussa opinnäytetyön lähtökohdan ja tavoitteen. Ensimmäiseen ryhmään kuului kolme henkilöä: esimies sekä kaksi kassa -tarjoilijaa. Haastattelu kesti tunnin. Toinen haastattelu oli ajoitettu kaksi ja puoli tuntia edellisen päättymisen jälkeen. Ryhmä koostui neljästä keittiöpuolen työntekijästä. Haastattelu kesti viisikymmentä minuuttia. Molemmat haastattelut lopetettiin menetelmälle varattuun kellonaikaan mennessä. Heti ensimmäisen haastattelun jälkeen opiskelija tallensi koneelle äänitiedoston nauhurilta. Toisen haastattelun jälkeen opiskelija huomasi nauhoituksen epäonnistuneen.

## 9.3 Aineistoanalyysi

Aineiston onnistuneesti nauhoitettu haastattelu litteroitiin osin samana iltana ja osin seuraavana päivänä. Toisen haastattelun vastaukset ja keskustelun kulku kirjoitettiin koneelle opiskelijan muistin perusteella heti haastattelun jälkeen. Harmillisesti useat tärkeät kommentit ja mietteet jäivät tallentumatta.

Litteroidut haastattelut on analysoitu teemoittelemalla ne. Analyysivaiheessa on tarkasteltu sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Esiin nous-

seet asiat pohjautuivat teemahaastattelun teemoille. Niiden lisäksi esiin tuli myös muita teemoja, jotka olivat odotettuja lähtöteemoja mielenkiintoisempia. Aineistoanalyysissä esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien sanoista. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 173.) Aineistosta nostettuja asioita on tarkasteltu suhteessa toisiinsa, mikä on analyysin olennaisin osa. Aineistosta eriteltiin ensin laajemmat teemat: sosiaalinen vuorovaikutus ja työtehtäviä koskevat tekijät. Asioita tai teemoja luokiteltiin edelleen ja aineisto lajiteltiin inhimillisten perustarpeiden; itsenäisyyden, yhteisöllisyyden ja pärjäämisen tarpeiden mukaisesti. Aineiston pyörittelemisen avulla saatiin esiin myös teoriapohjasta poikkeavia asioita. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 175-176.) Analyysissä tulisi edetä asteittain ja luottaen siihen, että ensimmäinen jäsenitys ei välttämättä ole viimeinen. Koodiluettelo on voitu rakentaa teorias- ta, joskin tämäkin on tutkijan laatima, ei puhdas teoria. (Eskola & Suoranta 2003, 156-160.)

## 10 Tulokset

Tässä kohdassa vastataan työn alkupuoella asetettuihin tutkimusoletuksiin ja kysymykseen. Raportoinnissa kuvaillaan tuloksia teemoittain. Lisäksi esitetään teemoista poikkeavia aineis- tossa esiintyviä asioita, tyytyväisyysyhteenvetojen tulokset ja laajempien teemojen avulla analysoidut tulokset. Opinnäytetyön alkupuoella esittämäni tutkimuskysymys ja oletukset olivat tutkimuksen etenemisen myötä ilmenneiden muutosten jälkeen seuraavanlaisia:

Millaisia työn voimavaratekijöitä kohdetyöyhteisön jäsenet kokevat?

Yhteisön jäsenet kokevat tyytyväisyyttä.

Asiakkaat kokevat palvelun hyväksi.

### 10.1 Yhteisön sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät työn voimavaratekijät

Haastattelun toinen teema keskittyi sosiaalisen vuorovaikutuksen tarkasteluun ja tämä näkyy myös tuloksissa. Haastatteluissa tuli esiin vahvasti ja useassa eri kohdissa haastatteluista työ- yhteisön tuki. Haastateltavat kertoivat avoimuudesta ja luottamuksesta toistensa työpanok- seen. Yhteisössä uskalletaan puhua ja jakaa työhön liittyviä ja sen ulkopuolisia asioita. Jäse- net kokevat työyhteisön olevan osa heidän tukijoukkojaan.

*Esimies: Mulla on äärettömän taitava ja osaava ja yhteen puhaltava tiimi. Siis semmonen ihan uskoton luottamus siihen, et homma toimii."*

*Kassa -tarjoilija: "Musta se on ollu hirveen tärkeätä, et voi puhua myös omista asioistaan. Et on hirveen avoin ilmapiiri. Et minusta on aina ollu kiva tulla töihin. "*

Keittiöpuolen työntekijöiden keskustelua: *”Voi sanoa, että pysy toisella puolella nyt. Älä tule tänne! Ja on hyvä, että voi sanoa suoraan, että saa olla huono päivä. Joskus möksähdetään ja saatetaan itkeä tirauttaaki. Meillä ei jäädä vatvomaan.”*

Aineistoanalyysissä erottui selvästi myös arvostus työyhteisön ammattitaitoa kohtaan. Jäsenet oppivat ja kysyvät neuvoja toisiltaan. Analyysi paljasti ammattitaidon arvostuksen olevan yhteydessä luottamukseen ja työn tuloksiin myös haastavimmissa tilanteissa. Ammattitaito nostettiin yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi työssä.

Esimiehen kommentteja usean eri työntekijän vahvuuksista:

*”Heillä on hoksottimet kohillaan ja sellainen tietty rauhallisuus siihen tilanteeseen menemi- seen.”*

*”Niillä kahdella on uskomaton visuaalinen näkemys! Ne tekee niin upeita juttuja. Niillä on vain jotain pientä ekstra. Täysin sama tuote, mutta miten se tekee ton tuon näköseksi?”*

*”Hänellä on uskomaton selkäranka! Kokemusta ja tietoa ja taitoja ammentamaan.”*

Yhteisön arkista ystävällisyyttä ja huomaavaisuutta kuvaa avuliaisuus, anteeksipyyttämien jos on loukannut toista ja (luultavasti haastattelukysymyksen asettelustakin johtuva) huumorilla höystetty puhe.

Haastattelija: *”Millaisia työkavereiden lausahduksia tai puhetta voi kuulla työpaikalla?”*

Keittiöpuolen työntekijöiden keskustelua: *”Aika ronskiakin! Mut ne on meidän huumoria.”*

Esimiehen ja kassa -tarjoilijoiden keskustelua: *”Tai se on meidän työyhteisön tapa. Täällä se vaan synkkaa. Pilke silmäkulmassa ja huumorilla. Ei me loukata toisiamme.”*

## 10.2 Yhteisön työtehtäviin liittyvät työn voimavaratekijät

Työtehtäviä koskevista työn voimavaroista keskeisimmiksi tekijöiksi nousivat tehtävän merkityksellisyys, asiakastyön palkitsevuus ja työtehtävien monipuolisuus. Tässä työssä käsittelen merkittävyyttä yhdessä asiakastyön palkitsevuuden kanssa, koska palvelualan merkityksellisyys liittyy vahvasti asiakkaaseen. Keittiöhenkilökunta koki työn merkittävyyttä erikoisruokavaliota noudattavan asiakkaan palvelussa onnistumisena. Kassa-tarjoilijoiden ja esimiehen haastattelusta merkityksellisyys erottui laajemmin.

Haastattelija: *”Voisitko kertoa jonkun asiakaspalautteen, joka on josta on tullut hyvä mieli?”*



Kassa-tarjoilija: *"Suurimman osan asiakaspalautteista mä saan siinä kun mä seison siinä kassalla, ja rahastan niitä ihmisiä, niin ne tulee sanoon mulle et toi oli tosi paha tai toi oli tosi hyvää."*

Kassa-tarjoilija: *"Niitä tulee oikeestaan joka päivä: kiitetään ruoasta ja lähetetään kokille terveisiä ja oon saanu palautetta just siit meidän työyhteisöstä et miten niinku kaikki toimii ja kaikki on iloisia ja et oon aikaisemminkin saanu sitä palautetta. Siitä saa energiaa lisää."*

Esimies: *"Se ei jotenki kuulu suomalaiseen kulttuuriin kiittää, huomioida ja huomata. Sit ku sitä saa niin ensin sitä häkeltyy: Puhuksä musta?! Puhuksä meistä?! Mut sitten; kiitoksia ja hei, aivan ihana kuulla tommosta, että se näkyy teille näin."*

Haastattelija: *"Mikä on parasta tässä työssä ja työympäristössä?"*

Kassa-tarjoilija: *"Siis mä tykkään meidän asiakkaista ihan älyttömästi. Siellä on tosi kivoja tyyppejä ja yleensä saa ihan mukavia keskusteluja päivän aikana aikaiseksi kun siinä kassalla seisot. Musta tuntuu et me ollaan välillä semmosia ihmisiä, ku sillä opiskelijalla on joku huono juttu tai joku hyvä juttu, niin se sit haluaa kertoa sen jollekin ihan ulkopuoliselle."*

Esimies: *"Niin! He kokee sen et meitä on helppo lähestyä! Tuntuu hyvältä se, että meidän asiakkaat kokee meidät sellaisiksi ihmisiksi, että meille voi tulla puhumaan tämmösistä asioista."*

Työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys ylläpitävät työn mielekkyyttä. Työnantajan tuki ammatilliseen kehittymiseen esiintyi myös työtyytyväisyys yhteenvedossa yhtenä seitsemän myönteisimmän arvion joukossa.

Esimies ja kassa-tarjoilija: *"Kaikkien päivien tapahtumat on erilaisia. Työvuorot on erilaisia. Mä koen sen rikkaudeksi et päivät eivät ole rutiinia. Et ku aamulla tuut töihin niin se on ihan auki et mitä päivän aikana tapahtuu."*

### 10.3 Poikkeamat ja yllätykset

Haastatteluissa esiintyi myös teemoista poikkeavia asioita. Asiakkaiden painottaminen, ei ainoastaan palautteen antajina tai palvelun vastaanottajana, vaan henkilöinä, erottui aineistosta. Myös työyhteisön moninaisuudesta koettiin saatavan aineksia omaan kehitykseen ja maailmankuvan rakentumiseen.

Haastattelija: *"Koetteko, että saatte yhteisöstä omaan elämään jotain?"*

Keittiöpuolen työntekijä: *"Ymmärrystä, että kaikkien työ merkitsee."*

Esimiehen ja kassa-tarjoilijoiden keskustelua: *"Kyl mä luulen et se laajentaa sitä omaa maailmankuvaa, et se elämäkirjo näkyy eritavalla. Et on ite sellanen avarakatseisempi. Se tuo oikeasti sellaista väriä et on erilaisia persoonia siellä keittiössä ja salin puolella."*

Lisäksi henkilökunta otti esille aiempia työkokemuksiaan kertoessaan nykyisestä työstä ja työyhteisöstä. Työyhteisöä kuvattiin negatiivien kautta hyväksi, ammattitaitoiseksi sekä tunnistettavaksi ja työtä puolestaan vaihtelevaksi. Lisäksi näissä lauseissa otettiin kantaa myös työturvallisuuteen henkisestä kuormituksesta kerrottaessa.

*"Mä oon ollu semmosissakin paikoissa, joissa kukaan ei halua kertoa ittestään eikä perheestään ja se on tosi jäykkää. Et minusta on aina kiva tulla töihin."*

*"Oli hyvin samanlaista rutiinia joka päivä, et mä jaksoin sitä neljä vuotta ja sit mä totesin: Nyt pois!"*

*"Et on niitä semmosia paikkoja ja ihmisiä jotka toimii siinä vaiheessa niin et ku esimies ei ole paikalla ni hankat tippuu. Mä en osaa mitään. Mä en tee mitään."*

*"Kaikilla on erilaisia vahvuuksia, joista yhdessä tulee toimiva tiimi - ei oo muuten joka paikassa tällaista"*

*"Tänne on kiva tulla, vaikka maanantai aamuna nukuttaa. Kaikkiin paikkoihin ei ole ollut kiva mennä, aamulla ei ole haluttanut lähteä kotoa. Täällä on mukavat työkaverit"*

Aineistossa esiintyi myös kolmas odottamaton tulos: yksi yhteisön työhön liittyvän tekijän kerrottiin olevan sekä haasteellinen ja rajoittava tekijä, mutta myös työn voimavara. Ravintolan keittiö on aivan liian pieni nykyiselle asiakasmäärälle ja moni ongelma liittyy sen soveltumattomuuteen. Se kuvattiin kuitenkin myös voimavaraksi; sen vuoksi henkilöt ovat lähellä toisiaan ja heidän täytyy huomioda toisiansa enemmän.

Esimies: *"Se on yks näistä arjen haasteista, mut se on ehkä yks sellainen voimavara kun toinen on siinä vieressä. Se vaikuttaa siihen päivittäiseen toimimiseen. Et mennään niinku liittämättä ja lomittain. Siitä ei tuu kuormitusta siitä ahtaudesta vaan siitä tulee se voimavara. Et sit kun sulla on se pakki ja kärry, niin siitä löytyy se kaveri vierestä, joka auttaa kun loppuu kädet."*

Kassa-tarjoilijat: *"Tai sitte, vieläksä oot siin kauaa? Mee vähän sinnepäin. Mennekssul viel kauan?"*

#### 10.4 Yhteisön työjärjestystä ja organisaatiota koskevat työn voimavaratekijät

Haastatteluaineistosta löytyi kuvailuja myös työjärjestelyä koskeviin työn voimavaroihin. Eri-tyisesti työroolien ja tavoitteiden selkeys todettiin molemmissa haastatteluissa. Yrityksessä on pitkälle määritelty työtehtävät ja työkäytännöt. Myös joustavuus työajoissa esiintyi kysyttäessä työhön vaikuttamisen mahdollisuuksista. Työvuorot saadaan valmiiksi luonnosteltuna, mutta yhteisö voi muokata sitä vaihtamalla vuoroja. Työntekijöillä on myös mahdollisuus tehdä erilaisia työsopimuksia oman elämäntilanteensa mukaan.

Työn organisatorisista työn voimavaratekijöistä aineistossa esiintyi työpaikan myönteinen ilmapiiri. Avoimuus ja vapautunut keskustelu koettiin tärkeäksi työyhteisössä.

#### 10.5 Työyhteisön tyytyväisyys ja asiakastyytyväisyys

Tyytyväisyys yhteenvedon kolme vahvinta myönteistä arviota olivat esimiestyö, viestintä ja osallistaminen (empowerment) sekä tehokkuus ja joustavuus. Yhteenvedo paljasti sosiaalisten työn voimavaratekijöiden joukkoon positiivisia arvioita myös viestinnästä ja työn osallistamisesta sekä esimiestyöstä. Nämä voimakkaimmat näyttävät viestivän tyytyväisyydestä.

Yhteisö kokee positiivisia työn voimavaroja, mutta arvioi samalla työpaikkaan sitoutuneisuuden heikoksi. Yhteenvedosta, jossa esitetään seitsemän myönteistä ja seitsemän kielteistä yhteisön vastauksien tulosta, löytyy työpaikkaan sitoutuvuudessa tilastollisesti merkittävä heikompi tulos yrityksen Suomen keskiarvoon nähden. Tämä arvio voi viitata opinnäytetyössä tuloksiksi saatujen positiivisten työn voimavarojen riittämättömyyteen. Toisaalta tässä opinnäytetyössä tarkastelun sivuun jääneet työn voimavaratekijät, kuten organisatorisen ja työjärjestelytason tekijät, voivat myös olla heikomman sitoutumisen takana. Yhteenvedossa esiintyy myös tilastollisesti merkittävä parempi tulos hyvistä suorituksista saadusta esimiehen tunnustuksesta, seikka, joka ei noussut muusta aineistosta esille.

Joka vuosi pidettävään asiakastyytyväisyyskyselyyn oli osallistunut 2012 -vuoden syksyllä 194 asiakasta, joka on alle 30% mahdollisesta vastausmäärästä. Arviointiasteikolla yhdestä viiteen, palvelun ystävällisyys, ruokatarjonta ja sen tuoreus, sekä ravintolan siisteys ylittivät arvosana neljän rajan asteikolla yhdestä viiteen, erimieltä 1 samaa mieltä 5. Heikoimmat arviot tulivat asioinnin sujuvuudesta ja ruoan riittävydestä koko lounasajan, mitkä ovat pääosin seurausta yksikön asiakasmäärään soveltumattomasta keittiön koosta.

Yhteenvedoista on vaikea tehdä päätelmiä, koska esitetystä tiivistelmästä ei käy selville mitä eri termeillä tarkoitetaan. Lähteistä on kuitenkin selvästi nähtävissä positiivinen muutos edelliseen vuoteen verrattuna.

#### 10.6 Ihmisen perustarpeisiin liittyvät työn voimavaratekijät

Aineiston analysoinnissa käytettiin Hakasen kuvailemia yhteyksiä eri työn voimavarojen ja perustarpeiden välillä. Tarpeita täyttäviä tekijöitä esiintyi myös työtyytyväisyysyhteenvedossa. Haastatteluaineistosta nousi esiin voimakkaimmin yhteisöön kuulumiseen tarpeeseen liittyvää keskustelua ja siihen liittyvien asioiden merkityksen korostamista.

*Esimies: Siis tää toimii, ko meitä on niin paljon tuossa mejän porukassa et se on tavallaan meille sellainen henkireikä. Et on sitä muutakin aikuista kontaktia kun vaan oma perhe ja omat kaverit.*

*Keittiöpuolen työntekijä: ”Tänne on kiva tulla, vaikka maanantai aamuna nukuttaa. Kaikkiin paikkoihin ei ole ollut kiva mennä, aamulla ei ole haluttanut lähteä kotoa. Täällä on mukavat työkaverit”*

Myös pärjääminen esiintyi aineistossa selvästi. Onnistumisen kokemukset, ammattitaidon arvostus ja työn tulosten näkeminen koettiin tärkeiksi työssä. Työtyytyväisyysyhteenvedossa esiintyi yhtenä seitsemän myönteisimmän arvion joukossa ”valmius ylittää odotustaso”. Myönteinen arvio kuvaa myös työssä pärjäämisen toteutumista.

*Esimies: ”Ja sillon kun meillä tehdään noita asiakaspalvelukyselyjä mikä on kerran vuodessa niin kyl mä luulen et ku siellä on sanallisia kommentteja niin pääsääntöisesti sieltä tulee kiihtosta henkilökunnan hymystä. Kyllä se jonkun verran kantaa et tulee sellainen onnistumisen tunne että hei me ollaan hyviä! ”*

*Keittiöpuolen työntekijä: ”Oli se yksi palaute, jossa oli kaikkia kiitetty. Se oli pitkä ja meinasimme laittaa sen kehyksiin.”*

*Kassa-tarjoilija: ”Nää on hirveen ammattitaitoisia kaikki ihmiset niin voi mennä kysymään jos ei jotain osaa. Niin minusta se on hirveen hyvä et on hirveen hyvä ammattitaito. Jos et sä ite tiedä niin on tärkeä et sulla on joku kenen kanssa vaihdat mielipiteitä et onks näin hyvä ja tekisinks mä tällain.*

Itsenäisyyden tarvetta täyttävien asioiden esiintyminen jäi pienemmäksi. Keittiöpuolen työntekijät mainitsivat työnsä itsenäiseksi, mutta muuten keskustelu vaikutusmahdollisuuksista

rajoittui työjärjestelyjä koskeviin asioihin. ”Viestintä ja osallistaminen” ovat parantuneet työtyytyväisyyskyselyn mukaan edellisestä vuodesta ja ne koetaan myönteisemmin. Silti ”tiedonkulku osastollamme” on yksi seitsemästä heikoimmasta arviosta ja se on tilastollisesti merkittävä heikompi tulos yrityksen keskiarvoon nähden. Viestintä ja tiedonkulku voivat täyttää itsenäisyyden tarvetta antaen työntekijälle aikaa käydä läpi ajatuksiaan ja asennoitumistaan.

*Esimies: ”Se on varmaan meillä kaikilla sellainen rohkeus lähteä tekemään, et jos on jotain ei ihan tuttua tekemistä niin ei heti lähde hakemaan jotain toista vaan on rohkeus lähteä tekemään sitä meidän ja asiakkaan kannalta hyvään suuntaan.”*

## 11 Arviointi

Käsittelen tässä luvussa tutkimuksen ja aineiston luotettavuutta. Tutkimusasetelmavaliiditua kuvaa tilastollinen, sisäinen, ulkoinen ja rakennevalidius. Rakennevalidiutta arvioidessa kysytään koskeeko tutkimus sitä, mitä on oletettu koskevan ja käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkimuksi aiottua ilmiötä. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 184-190.) Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmaan on pyritty vastaamaan pääosin teemahaastatteluiden avulla. Muu aineisto antoi viitteitä muotoiltuihin oletuksiin, mutta sitä ei voitu hyödyntää täysin. Aluksi muotoiltu kysymys päätettiin muokata uudelleen ja tarkasteltava osa, hyväksi koettu palvelu, jätettiin sivuun. Rakennevalidius on säilynyt tavoitteen kohdalta; kohdeyhteisön työn voimavaroja on kartoitettu.

Tutkimuksen ulkoista validiutta eli tutkimustulosten yleistettävyyttä ei voida korostaa, koska tulokset liittyvät juuri tiettyyn yhteisöön. Työn validiuteen voi vaikuttaa haastattelujen tapahtuminen työpaikalla. Luonnollisempi ympäristö olisi ollut koti, mutta ryhmähaastattelu ei ehkä silloin olisi ollut soveltuva menetelmä. Koska haluttiin tarkastella yhteisön yhteistä kantaa ja vastauksia, kyseinen ympäristö oli luonnollisin nauhoitukseen sopiva tila. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 184-190.)

Aineistoa kvalitatiivisesti analysoitaessa tarkastellaan tutkijan toimintaa, kuten kuinka luotettava tutkijan analyysi aineistosta on, onko kaikki käytettävissä oleva aineisto otettu huomioon ja onko tiedot litteroitu oikein. Työssä on pystyttävä Hirsijärven ja Hurmeen mukaan dokumentoimaan miten on päädytty luokittamaan ja dokumentoimaan tutkittavien maailmaa juuri niin kuin ollaan tehty. (2011, 184-190.) Aineiston keruu ja analysointi on tehty teoriapohjan muodostamien teemoja avulla. Itse avoimet kysymykset haastattelua varten olivat opinnäytetyön tekijän keksimiä. Ne oli muodostettu niiden temaattisten ja dynaamisten tehtävien kanalta sekä siten, että ne virittäisivät samankaltaisia merkityssuhteita haastateltavan ajatuksissa (Hirsijärvi & Hurme 2011, 104-105). Vaikka järjestelmällisyyttä on noudatettu, opiskeli-

jan muodostamissa kysymyksissä voi olla ollut virheitä. Kysymykset ovat voineet olla johdattelevia tai ne ovat voineet saada erilaisia merkityksiä haastateltavien ajatuksissa. Erityisesti kysymys; *”Millaisia työkavereiden lausahduksia tai millaista puhetta voi kuulla työpaikalla?”* sai haastateltavat nauramaan ja vastaamaan hieman puolustelevasti. Vastatessaan haastateltavat kertoivat puheen voivan kuulostaa ulkopuolisille hurjalta. Kysymyksellä oli kuitenkin tarkoitus kartoittaa työyhteisön kokemuksia ja tuntemuksia työpaikan kielestä.

Tutkimuksen aineiston luotettavuus kärsii erityisesti toisen haastattelun kohdalla tapahtuneesta nauhoituksen epäonnistumisesta. Vaikka haastattelija litteroi keskustelut heti muistin perusteella, haastattelun osuus on tulkittu jo kahdesti ennen tulosten raportointia, mikä heikentää yhä luotettavuutta. Kahdentoista hengen työyhteisöstä on kokonaisuudessaan litteroitua aineistoa vain kolmelta henkilöltä. Tulokset voivat vääristyä salin puolen henkilöstön vastausten ylliedustuksesta litteroidun aineiston määrässä. Haastatteluaineiston tulkinnat on todettu uskottaviksi haastatteluun osallistuneen työyhteisön jäsenen puolesta. Niissä ei hänen mukaan ilmennyt mitään huomautettavaa. Aineiston tulosten uskottavuutta on voitu näin parantaa osallistujatarkistus (member check) validoinnilla (Hirsijärvi & Hurme 2011, 184-190).

Ensimmäinen haastattelu litteroitiin kuitenkin kokonaan, käytiin läpi useaan kertaan ja analysoitiin teemojen perusteella. Jotta tulokset kuvaisivat tutkittavien ajatusmaailmaa, heidän lauseitaan on kirjoitettu sanasta sanaan raportoinnissa. Joskin muutama niinku-sana on poistettu samoin kuin joitain lauseita on erotettu pidemmästä puheenvuorosta. Haastatteluja valitsi pääosin työyhteisön keskustelu, hyväntuulisuus ja pieni jännittyneisyys. Haastattelijan kertoma opinnäytetyön lähtökohta ja opinnäytetyön tavoite avasivat haastattelutilanteet ja vaikuttivat osaltaan haastattelutilanteeseen.

Opinnäytetyössä käytetyillä menetelmillä ei voitu täysin vastata tutkimuskysymyksiin. Ryhmähaastattelumenetelmän rajoitteena on arkaluontoisimpien asioiden käsittelemisen soveltumattomuus. Myös haastatteluihin varattu aika rajoitti niiden avulla kerättävän aineiston määrää. Ryhmähaastattelu saattoi myös asettaa haastateltaville paineita kun siihen osallistuttiin työpaikalla. Lisäksi esimiehen läsnäolo on voinut vaikuttaa ensimmäiseen haastatteluun osallistuneiden vastauksiin. Työpaikkaan sitoutuvuuden arvion pohdinta voi myös olla virheellinen. Käytetyssä aineistossa oli työntekijöiden raportoima arvio, mutta se ei välttämättä ole yksiselitteinen. Sitoutuneisuuden mittareita kuten vaihtuvuutta ei otettu selville tässä tutkimuksessa, joten johtopäätösten tekemiselle ei ole vahvoja perusteita. Yrityksessä tehdyn asiakastytyväisyysarvioinnin yhteenvedon käyttäminen aineistona osoittautui soveltumattomaksi valinnaksi. Siitä ei voitu johtaa hyväksi koetun palvelun -mallin erittelemiä piirteitä (kuvio 3).

Vaikka tutkimus ei edennyt suunnitelman mukaisesti, tehdyt muutokset perusteltiin ja ongelmat on otettu raportoinnissa esille. Osa laadullista tutkimusmenetelmää on tutkimuksen muo-

toutuvuus sen edetessä (Hirsijärvi ym. 2005, 155). Lisäksi tutkimuksen eettisiin kysymyksiin viitaten haastattelutilanne ja haastatteluiden raportointi oli muodostettu siten, että niistä koituisi mahdollisimman vähän haittaa osallistujille ja muille työyhteisöön kuuluville jäsenille. Erityisesti osallistujatarkistuksen suorittaminen ennen tulosten jakamista on voinut vähentää haastateltavien kokemaa stressiä tai epävarmuutta (Hirsijärvi & Hurme 2011, 20.) Kohdeyhteisö koki opinnäytetyöhön osallistumisen pääosin positiivisena kokemuksena. Työyhteisön esimies kertoi heidän olevan hyvin otettuja opinnäytetyön tarjoamasta huomiosta ja palautteesta.

## 12 Yhteenveto

Yhteisön tyytyväisyysoletukseen saatiin vastaus tyytyväisyysyhteenvedon avulla. Asiakkaiden kokemusoletukseen ei saatu vastausta, koska aineisto ei ollut yhteensopiva valitun mallin kanssa. Muokattuun tutkimuskysymykseen saatiin vastaus kysymällä yhteisöltä heidän tärkeäksi kokemia työn voimavaratekijöitä. Valittuun menetelmään, ryhmähaastatteluun, hankittiin teemoja johtamalla niitä useiden teoriapohjasta saatujen mallien avulla. Lisäksi työn voimavaratekijöitä kerättiin myös työtyytyväisyysyhteenvedosta.

Arvon luonti esiintyi tärkeänä osana työtä ilmaisemalla toiminnan päämäärän voimavarakeskeiselle ajattelulle. Positiivinen psykologian ja voimavarakeskeisen ajattelun lähestymistapa, toimi opinnäytetyössä suunnan ja rajat antavana tekijänä. Työn voimavaratekijöitä ja niiden vaikutusmahdollisuuksia raportoitiin työssä tutkimusten esittelyiden ja mallien avulla. Hyväksi koettua palvelua puolestaan selvitettiin Grönroosin seitsemän kriteerin kautta.

Yhteisö kokee keskeisimpinä työn voimavaratekijöinä työyhteisön tuen, luottamuksen toisten työpanokseen, avoimuuden, ammattitaidon arvostuksen, työtehtävien monipuolisuuden ja työn merkityksellisyyden. Opinnäytetyössä esitetyissä malleissa keskeisenä osana esiintyvää sitoutumista yhteisö ei 2012 -vuoden julkaisemattoman lähteen mukaan kokenut voimakkaasti. Työn voimavarat voivat mallin (kuvio 3) mukaan vaikuttaa myös suoraan organisaatiota ja yksilöä koskeviin asioihin kuten terveyteen, tuottavuuteen ja työssä suoriutumiseen (TemaNord. Hakanen 2009, 68-69). Riittävien työn voimavarakokemusten avulla yhteisö voi edetä myös sitoutumisen ja työn imun kokemiseen. Vahvistamalla koettuja työn voimavaroja yhteisö voi saada vahvempia yhteyksiä esimerkiksi hyvään työssä suoriutumiseen ja työhyvinvointiin.

Aineistosta nousi myös työssä käytettyjen lähteiden ulkopuolisia asioita. Työyhteisön moninaisuus koettiin vaikuttavan jäsenten maailmankuvaan ja omaan kehitykseen. Tämä on mielenkiintoinen seikka, koska se kertoo myös muusta kuin toimivasta työyhteisöstä tai hyvästä ilmapiiristä. Toisena odottamattomana asiana esiintyi asiakkaiden merkitys myös muuten kuin palautteen antajana tai palvelun vastaanottajana. Asiakkaat kuuluivat työn parhaisiin asioi-

hin. Kolmanneksi yllättäväksi asiaksi nousi myös liian pienen keittiön kokeminen sekä voimakkaimpana rajoituksena ja haasteena että ratkaisevana tekijänä yhteisön toimivuuden kehityksessä.

Asiakastyytyväisyysyhteenvedon mukaan asiakkaat, jotka olivat vastanneet kyselyyn, kokivat tyytyväisyyttä palveluun. Grönroosin hyväksi koetun palvelun seitsemää kriteeriä (kuvio 6) ei voitu soveltaa asiakastyytyväisyys yhteenvedon kanssa. Haastatteluaineistosta tuli vastaan asioita, joita voisi varovaisesti yhdistää joihinkin kriteereihin. Koska haastateltavat kertoivat asiakkaiden lähestyvän heitä myös henkilökohtaisissa asioissa, keskustelut voisivat antaa viitteitä lähestyttävyydestä ja joustavuudesta sekä luotettavuudesta. Nämä kriteerit viittaavat palvelun toiminnallisiin, eli prosessien laadun kokemuksiin.

Aineistossa esiintyi sisäisesti motivoivia ihmisen perustarpeita täyttäviä asioita. Erityisesti yhteisöön kuulumisen ja pärjäämisen tarpeita täyttäviä aiheita nousi analysoitaessa haastattelujen ja työtyytyväisyysyhteenvedon aineistoja.

Vaikka tulokset voivat ulkopuoliselle näyttää itsestäänselvyyksiltä, arvelen niillä olevan arvoa alan yrityksille ja erityisesti kohdeyhteisölle. Opinnäytetyöstä voi olla hyötyä yritykselle ja kohdeyhteisölle positiivisten työn voimavarojen kartoituksena muistuttamassa, millaisia voimavaroja on jo käytössä. Teoriapohjan mukaan olemassa olevia voimavaroja vahvistamalla voidaan vaikuttaa työn voimavara- työn vaatimus -tasapainoon. Kohdeyritys voi käyttää tuloksia, tosin pienellä varauksella, myös lisätietona yksikön yhteisöstä.

Jatkotutkimushaasteeksi esitän koetun palvelun arvioimista. Mietin, voisiko hyväksi koetun palvelun seitsemää kriteeriä tai yrityksen strategian mukaan muokattuja versioita käyttää esimiesten työkaluna ja siten kehittämällä palvelua haluttuun suuntaan mahdollisimman lähellä asiakasta.

Koettuja työn voimavaratekijöitä voitaisiin kerätä myös yksilökohtaisesti ja laajemmalta harakitulta joukolta, koska niiden kokeminen on yksilökohtaista. Kuten Harter, Schmidt ja Hayes olivat menetelleet tutkimuksessaan, suuri otanta, yksikkökohtainen tarkastelu ja tulokset antaisivat vertailumahdollisuuksia ja tutkimuksen tulokset olisivat paremmin yleistettävissä (2002). Ihanteellista olisi myös muodostaa Agut, Salanova ja Péiro tekemän tutkimuksen kaltainen työ, jossa tarkasteltaisiin kohdetta, työn voimavaratekijöitä ja asiakaskokemuksia niihin soveltuvien menetelmin (2005.) (kuvio 4).

Mikäli opinnäytetyön aiheesta innostuu, voi työn voimavaroihin syventyä työterveyslaitoksen työn imu -polku palvelun avulla ja vahvistaa yhteisöä ja sen potentiaaleja entisestään (Työterveyslaitos). Vastakohtaisesti yhteisöstä voisi myös kartoittaa työn vaatimukset ja kokonai-



suudessaan työn voimavaratekijät ja tarkastella niiden tasapainoa. Mietityttäväksi seikaksi jäi työpaikkaan sitoutumisen heikompi arvio. Olisikin mielenkiintoista tarkastella arvioita laajemmin tai keskustella, miten näissä asioissa voisi kehittyä.

Henkilöstövoimavarat ja -johtaminen kuvaillaan yrityksen tärkeimmiksi menestykseen vaikuttaviksi tekijöiksi, mutta jätetään helposti voiton- ja tuotantotehokkuuden tavoittelun taakse. Yrityksen menestyminen kuitenkin edellyttää osaavia, motivoituneita ja hyvään palveluun sitoutuneita ihmisiä - henkistä pääomaa (Grönroos 2009, 31). Jotta pääoma saataisiin käyttöön, tulisi kiinnittää huomiota myös sen potentiaaleihin ja edellytyksiin. Henkilöstö tarvitsee voimavaroja vastatakseen työn vaatimuksiin.

Vaatimusten kuormittavuuden ylittäessä tai alittaessa käytössä olevat voimavarat työsuoritukset eivät toteudu. Huomion keskittäminen ongelmiin tai vaatimusten vähentämiseen ei kuitenkaan vahvista henkilöstön sitoutumista ja motivoitumista. Ulrich ehdottaa työn vaatimusten, voimavarojen tasapainon ja sitoutumisen haasteisiin kolmannen ratkaisuvaihtoehdon, voimavaroihin keskittymisen (Ulrich 2007, 166).

Voimavaralähtöistä ajattelua on kritisoitu epärealistiseksi ihannemalliksi. Siinä vaaditaan pidempiä johtamisen ajanjaksoja jotta osaamista muodostuisi sitouttamisen ja kehittämisen avulla. Koska johtaminen usein keskitetään lyhyille aikaväleille, jatkuvan tuottavuuden ja tulosten kasvuun perustuvaa lähestymistapaa sovelletaan käytännössä. (Viitala 2007, 66.)

Organisaatioiden tulisi kartoittaa ja keskittyä mahdollisiin työn voimavaroihin ja vahvistaa niitä, jotta saavutettaisiin ja voitaisiin ylläpitää erinomaisia työssä suoriutumisia (TemaNord. Hakanen 2009, 70). Näin johtamisessa käytettyjen näkökulmien kautta voidaan lisätä arvoa asiakkaalle. Yrityksen kilpailuetua voidaan vahvistaa kehittämällä osaamista ja organisaation kyvykkyksiä. Samalla voidaan myötävaikuttaa hyvään palveluympäristöön.

## Lähteet

- Agut, S. Péiro, J. M. Salanova, M. 2005. Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*. Vol 90. No 6. 1217-1227.
- Bakker, A. B. 2011. An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*. 20/265. 264-269.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino / Gummerus kirjapaino Oy.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYPro.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Harter, J. K. Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. 2002. Business-unit-level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement and Business Outcomes: A Meta Analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87. No. 2. 268-279.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press: Gaudeamus.
- Hirsijärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Hirsijärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen yliopistopaino Oy. Juvenes Print.
- Mattila, S. 2006. Prosessien kuvaaminen julkishallinnollisissa organisaatioissa. Kuopio: QL Laatutoiminta Oy.
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

## Sähköiset lähteet

- Bakker, A.B. Demerouti, E. Verbeke, W. 2004. Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*. Vol. 43. Luettu: 8.4.2013. [http://igitur-archive.library.uu.nl/fss/2006-0727-201205/05\\_hrm43\\_1\\_bakker.pdf](http://igitur-archive.library.uu.nl/fss/2006-0727-201205/05_hrm43_1_bakker.pdf)
- Collins, D. J. & Montgomery, C. A. 2008. Competing on Resources. *Harvard Business Review*. Luettu: 8.4.2013. <http://hbr.org/2008/07/competing-on-resources/ar/1>
- Gillham, J. E. The Science of Optimism and Hope. *Research Essays in Honour of Martin E.P. Seligman*. Luettu: 8.4.2013. [http://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=ISezR6pODo8C&oi=fnd&pg=PA415&dq=seligman+positive+psychology&ots=D0sFki-9jK&sig=IUiHURDI53nGjYG3XjOt4j3373s&redir\\_esc=y#v=onepage&q=seligman%20positive%20psychology&f=false](http://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=ISezR6pODo8C&oi=fnd&pg=PA415&dq=seligman+positive+psychology&ots=D0sFki-9jK&sig=IUiHURDI53nGjYG3XjOt4j3373s&redir_esc=y#v=onepage&q=seligman%20positive%20psychology&f=false)

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? - Kohti laadukasta työelämää. Luettu: 18.3.2013.

[http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR\\_Tata\\_on\\_tutkittu2009.pdf](http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf)

Hämäläinen, K. 2013. Kohti vetovoimaista ja hyvinvoivaa työyhteisöä. YAMK opinnäytetyö. Luettu: 18.3.2013.

[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/54845/Kristiina\\_Hamalainen.pdf.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/54845/Kristiina_Hamalainen.pdf.pdf?sequence=1)

Paajanen, E. & Roisko, M. Matka kukoistavaksi työpaikaksi. AMK opinnäytetyö. Luettu: 18.3.2013

[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33901/Paajanen\\_Roisko.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33901/Paajanen_Roisko.pdf?sequence=1)

TemaNord. 2008. Christensen, M. Lindström, K. Vivoll Straume, L. Hofslätt Kopperud, K. Borg, V. Clausen, T. Hakanen, J. Aronsson, G. & Gustafsson, K. Positive Factors at Works. The First Report of the Nordic Project. Nordic Council of Ministers. Luettu: 4.4.2013.

[http://www.norden.org/fi/julkaisut/julkaisut/2008-501/at\\_download/publicationfile](http://www.norden.org/fi/julkaisut/julkaisut/2008-501/at_download/publicationfile)

TemaNord. 2009. Validation and Test of Central Concepts in Positive Works and Organizational Psychology - The Second Report from the Nordic Project Positive Factors at Works. Nordic Council of Ministers. Luettu: 8.4.2013.

<http://www.norden.org/fi/julkaisut/julkaisut/2009-564>

Työterveyslaitos. Työn imu polku. Luettu: 8.4.2013.

[http://www.ttl.fi/fi/asiantuntijapalvelut/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/tyon\\_imu\\_polku/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/asiantuntijapalvelut/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyon_imu_polku/Sivut/default.aspx)

Vaarma, A. 2013. Miten esimies jaksaa muutoksessa. YAMK opinnäytetyö. Luettu: 16.4.2013.

[http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/54190/Vaarma\\_Arja.pdf.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/54190/Vaarma_Arja.pdf.pdf?sequence=1)

#### Julkaisemattomat lähteet

Yrityksen verkkosivut. Luettu: 16.4.2013.

Työtyytyväisyystulosten yhteenveto.

Asiakastytyväisyystulosten yhteenveto.

Haastattelu 1. 18.4.2013. Pääkaupunkiseutu.

Haastattelu 2. 18.4.2013. Pääkaupunkiseutu.

## Kuviot

Kuvio 1 Arvon luonnin alue. (Collins & Montgomery 2008.)

Kuvio 2 Työn vaatimusten - työn voimavarojen malli. (Hakanen 2009, 46)

Kuvio 3 Työn positiivisten tekijöiden alustava tutkimusmalli. (TemaNord 2008, 72) Parhaiten sopiva osittain sovitettu malli merkittävillä polkukertomilla. (TemaNord 2009, 68.) (mukailtuna)

Kuvio 4 Organisaation resurssien ja työn imun yhdistäminen työssä suoriutumiseen ja asiakasuskollisuuteen: Palveluympäristön sovittelu. (Agut S. Péiro, J. M. Salanova, M. 2005, 1219)

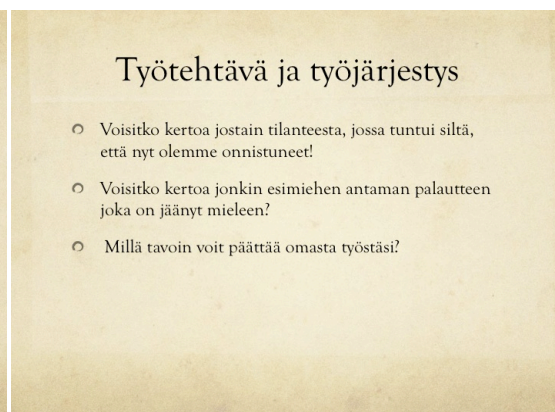
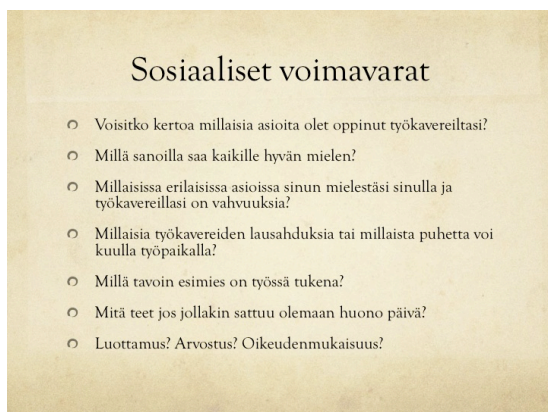
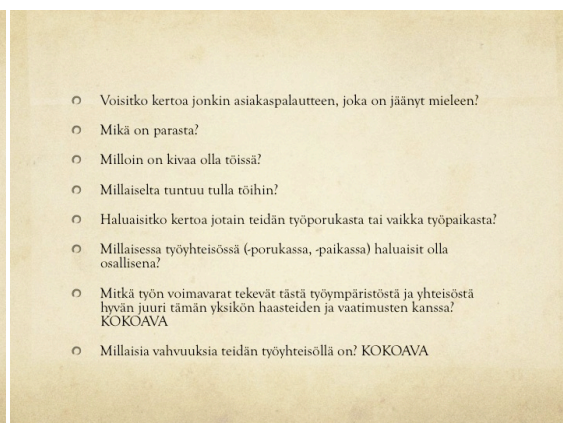
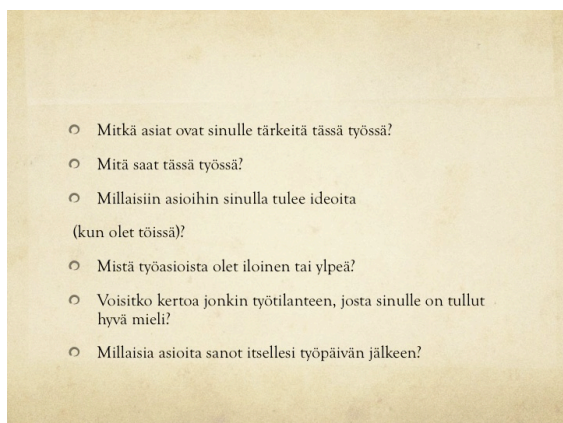
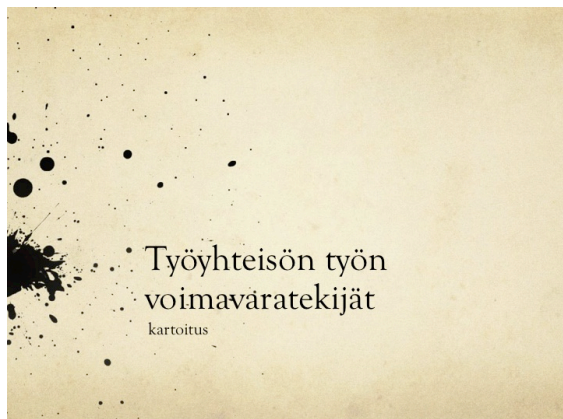
Kuvio 5 Työn imun malli. (Bakker 2011, 267.)

Kuvio 6 Hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2009, 121-122)

## Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelurunko PowerPoint -diat ja haastattelukysymykset lajiteltuna niitä oletetusti koskevien ihmisen perustarpeiden mukaisesti

## Liite 1 Teemahaastattelurunko



## Työn voimavaratekijät

- Motivoivat ulkoisesti
- Motivoivat sisäisesti tyydyttämällä perustarpeita

Kysymykset on lajiteltu niitä oletetusti koskevien ihmisen perustarpeiden mukaan. Tarpeita ovat: itsenäisyys, yhteisöön kuuluminen ja pärjääminen

## Itsenäisyys

Millä tavoin voit päättää omasta työstäsi? -itsenäisyys

Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä tässä työssä? - itsenäisyys, pärjääminen

Millaisiin asioihin sinulla tulee ideoita (kun olet töissä)? - itsenäisyys

Millaisia asioita sanot itsellesi työpäivän jälkeen? - itsenäisyys

Milloin on kivaa olla töissä? - itsenäisyys

## Yhteisöön kuuluminen

Millaiselta tuntuu tulla töihin? - yhteisöön kuuluminen

Haluaisitko kertoa jotain teidän työporukasta tai vaikka työpaikasta? - yhteisöön kuuluminen

Millaisessa työyhteisössä (-porukassa, -paikassa) haluaisit olla osallisena? - yhteisöön kuuluminen

Voisitko kertoa millaisia asioita olet oppinut työkavereiltasi? - yhteisöön kuuluminen

Millä sanoilla saa kaikille hyvän mielen? - yhteisöön kuuluminen

Millaisia työkavereiden lausahduksia tai millaista puhetta voi kuulla työpaikalla? - yhteisöön kuuluminen, itsenäisyys

Mitä teet jos jollakin sattuu olemaan huono päivä? - yhteisöön kuuluminen

Mikä on parasta? - yhteisöön kuuluminen, pärjääminen

## Pärjääminen

Voisitko kertoa jostain tilanteesta, jossa tuntui siltä, että nyt olemme onnistuneet! - pärjääminen, itsenäisyys

Mitä / Millaisia asioita saat tässä työssä? - pärjääminen

Mitkä asiat tekevät tästä työympäristöstä hyvän? - pärjääminen

Millä tavoin esimies on työssä tukena? - pärjääminen

Voisitko kertoa jonkin työtilanteen, josta sinulle on tullut hyvä mieli? - pärjääminen, yhteisöön kuuluminen

Voisitko kertoa jonkin asiakaspalautteen, joka on jäänyt mieleen? -pärjääminen

Millaisissa erilaisissa asioissa sinun mielestäsi sinulla ja työkavereillasi on vahvuuksia? - pärjääminen

Mistä työasioista olet iloinen tai ylpeä? - pärjääminen, yhteisöön kuuluminen

Voisitko kertoa jonkin esimiehen antaman palautteen joka on jäänyt mieleen? - pärjääminen